

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS EN LA EMPRESA “ALMACENES
OLGA CIA. LTDA.” UBICADA EN EL CENTRO DE QUITO PARA
INCREMENTAR SU RENTABILIDAD**

ING. CÉSAR SEBASTIÁN SILVA PROAÑO

DIRECTOR: ING. IVÁN RUEDA FIERRO, MGTR.

QUITO, 2016

DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN:

Ing. Iván Rueda Fierro, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Paúl Idrovo Dávalos, MBA.

Ing. René Tola Jarrín, MBA.

DEDICATORIA

La realización de la presente obra se la dedico con mucho cariño y amor a mis padres por el infinito amor y apoyo con el que han bendecido cada instante de mi vida...

A mi mamá Alba por su infinito amor, apoyo y bendiciones diarias que me han acompañado por siempre durante toda mi vida, mostrándome el camino y la luz en esos momentos que más lo he necesitado. Para ella que trabaja todos los días aún en esta alta etapa de su edad con el fin de darle un mejor porvenir a sus hijos y a su hogar, esta obra va dirigida hacia ella con mucho cariño, agradecimiento y amor.

A mi papá César quien me ha amado y me ha cuidado como solo un padre enviado del cielo lo podría hacer, velando siempre por mi salud, por mi bienestar y por mi vida, esta obra va también dirigida a él con mucho cariño, amor y agradecimiento por todo el esfuerzo de su persona que ha contribuido a la realización del hombre en el que me he convertido.

Quiero también dedicar esta obra a mis abuelitos Manuel y Olga, porque sin ellos y el fruto de su trabajo de tantos años, simplemente la realización de la misma no hubiese sido posible. Por todo su amor, su cuidado y su apoyo en la realización de este proyecto, dirijo la realización de esta obra a ellos con mucho cariño.

A mi hermano Santiago, que siempre será un ejemplo de vida y persona, de quien aprendo todos los días a ser un mejor ser humano.

A mi familia, especialmente a mi tía Elisita, mi tía Berthita, mi tía Fatimita, mi tía Amparito, mi tía Sofía, mi tía Elenita y mi tía Charito por su aprecio y ayuda en la realización de este proyecto.

A Eliana, Andrés Yépez, Néstor, Andrés Suarez, Lenin, Daniel, Diego y todas las personas que me brindaron su apoyo, sus ánimos y su comprensión en estos meses de arduo trabajo, esta obra también va también para ustedes con mucho cariño.

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer de manera infinita y con todo mi corazón...

A Dios por la vida y el milagro de vivirla.

A mi mamá Alba por su infinito amor, su trabajo diario, su motivación, sus llamados de atención hacia mi persona que me enseñan constantemente a ser más para servir mejor, y su entrega completa al papel de madre abnegada que cuida de sus hijos aunque ellos ya estén adultos, le agradezco desde lo más profundo de mi corazón su existencia en mi vida, sin la cual, ésta no tuviese sentido alguno.

A mi papá César por su infinito apoyo y amor de padre con el que me ha cobijado todos estos años, por su impulso y su motivación infinita para la realización de mis sueños, por su constante preocupación hacia mi salud y mi bienestar por todo papá, muchas gracias.

A mi hermano Santiago por su cariño, apoyo y el ejemplo de vida que me ha brindado todos estos años.

A mi director de tesis el ingeniero Iván Rueda Fierro, por su estupenda gestión y apoyo en la consecución de este maravilloso proyecto que hemos sacado adelante.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por el conocimiento y las herramientas brindadas para mi crecimiento humano y profesional.

A mis abuelitos y a los Almacenes Olga por permitirme aplicar los conocimientos asimilados en su empresa.

Al Colegio San Gabriel, la Escuela Politécnica Nacional y la Facultad de Ingeniería Mecánica por sembrar las bases del conocimiento y la ciencia en mi corazón y en mi espíritu.

A todos los familiares que me apoyan con sus bendiciones y sus oraciones diarias.

A Eliana por su apoyo en los momentos que más lo necesité.

A mis amigos de la vida por darle un sentido único a la misma, especialmente a Andrés por su colaboración en este proyecto.

A todas las personas que hacen de cada día de mi vida, un día mejor, muchas gracias.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	xx
INTRODUCCIÓN.....	1
1 GENERALIDADES DEL SECTOR RELACIONADO CON LA EMPRESA, LA INDUSTRIA TEXTIL.....	3
1.1 INTRODUCCIÓN.....	3
1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TEXTIL.....	3
1.2.1 Definición de la Industria Textil.....	3
1.2.2 Análisis histórico de la Industria Textil.....	4
1.2.3 La Industria Textil en el mundo.....	6
1.2.3.1 La exportación de productos textiles a nivel mundial	6
1.2.3.2 La importación de productos textiles a nivel mundial.....	8
1.2.3.3 Resumen de los principales exportadores e importadores mundiales de productos textiles	9
1.3 LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL ECUADOR.....	11
1.3.1 La generación de empleo en el Ecuador debido a la industria textil	11
1.3.2 La importación de los productos textiles en el Ecuador	11
1.3.3 El contrabando en el sector textil ecuatoriano	16
1.4 ANÁLISIS FODA EN EL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO.....	16
1.4.1 Fortalezas	16
1.4.2 Oportunidades.....	17
1.4.3 Debilidades	17
1.4.4 Amenazas.....	18
1.5 EL SECTOR DE ESTUDIO.....	18
1.5.1 Definición del sector de estudio dentro del Ecuador	18
1.5.2 Listado de empresas en el Ecuador que pertenecen al sector de estudio.....	18
1.6 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR TEXTIL ENFOCADO A LA VENTA AL POR MENOR DE TELAS E HILADOS	20
1.6.1 Análisis Político.....	20
1.6.1.1 Normalización ecuatoriana que rige la industria textil	20

1.6.1.2 Barreras arancelarias de los productos textiles ecuatorianos	20
1.6.1.3 Barreras no arancelarias de los productos textiles ecuatorianos	21
1.6.2 Análisis Económico	24
1.6.2.1 Estudio de la importación en el sector textil ecuatoriano para la comercialización en almacenes de telas, lanas e hilados	24
1.6.2.2 Estudio de los principales productos de exportación en el sector textil ecuatoriano	25
1.6.2.3 Aporte del sector textil al producto interno bruto ecuatoriano	27
1.7 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE ESTUDIO LOS ALMACENES OLGA CIA. LTDA.	27
1.7.1 Antecedentes e historia de los Almacenes Olga CIA. LTDA.....	27
1.7.2 Ubicación de la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA.....	29
1.7.3 Actividad de la empresa.....	30
1.7.4 Infraestructura y Tecnología de la empresa.....	30
1.7.5 Productos de los Almacenes Olga	31
1.7.6 Volumen de ventas de los Almacenes Olga CIA. LTDA.....	34
1.7.7 Recursos Humanos de la empresa	34
1.7.8 Directrices estratégicas de los Almacenes Olga Cía. Ltda.	36
1.7.8.1 Misión	36
1.7.8.2 Visión.....	36
1.7.8.3 Valores o Principios de la Empresa	37
1.7.8.4 Objetivos de Calidad.....	37
1.7.9 Recursos financieros de la empresa	38
1.7.9.1 Breve explicación de los indicadores financieros a analizar.....	39
1.7.9.2 Cálculo y análisis de los indicadores financieros de los Almacenes Olga CIA. LTDA., para el período desde el 2008 hasta el 2013	42
1.7.9.3 Análisis financiero de la empresa	43
1.7.10 Clientes de la empresa	47

1.7.11 Proveedores de la empresa.....	48
1.7.12 Competencia de la empresa	48
2 MARCO TEÓRICO SOBRE EL ANÁLISIS Y EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN UNA EMPRESA.....	50
2.1 INTRODUCCIÓN.....	50
2.2 GENERALIDADES SOBRE EL LEVANTAMIENTO Y EL ANÁLISIS DE PROCESOS	51
2.3 LOS PROCESOS Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	52
2.3.1 Los 8 principios de la gestión de la calidad.....	52
2.3.2 Ventajas del enfoque basado en procesos.....	56
2.4 EL MAPA DE PROCESOS	56
2.4.1 Definición de Mapa de Procesos	57
2.4.1.1 Los Procesos Claves	58
2.4.1.2 Los Procesos Estratégicos.....	58
2.4.1.3 Los Procesos de Apoyo o Procesos de Soporte	58
2.4.2 Ejemplo de un Mapa de Procesos dentro de una organización.....	59
2.5 LA CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER	59
2.5.1 Las actividades primarias.....	60
2.5.2 Las actividades de apoyo	61
2.5.3 Los tipos de actividad	62
2.6 EL MANUAL DE PROCESOS	63
2.7 SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LA ESQUEMATIZACIÓN Y DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.....	64
2.7.1 Según la American Society of Mechanical Engineers (ASME).....	64
2.7.2 Según la American National Standard Institute (ANSI).....	65
2.8 ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES POR MEDIO DEL MÉTODO DE DIAGRAMACIÓN INTEGRATION DEFINITION FOR FUNCTION MODELLING IDEF-0.....	67
2.8.1 Los objetivos de la diagramación IDEF-0	67
2.8.2 Sintaxis y semántica de IDEF-0.....	68
2.8.3 Los elementos primarios de la diagramación IDEF-0	68
2.8.3.1 Las entradas	69

2.8.3.2	Las salidas	69
2.8.3.3	Control	69
2.8.3.4	Mecanismos	69
2.8.4	La flecha de llamada o Call Arrow	69
2.8.5	Las ventajas del uso de IDEF-0 para la esquematización de procesos	70
2.9	ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES POR MEDIO DE LOS DIAGRAMAS SIPOC	71
2.9.1	Las ventajas de la esquematización mediante diagramas SIPOC	72
2.9.2	Ejemplo de un diagrama SIPOC	73
2.9.3	Clasificación de las actividades en los procesos	73
2.10	ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES POR MEDIO DE LOS DIAGRAMAS DE ANÁLISIS DE PROCESOS	74
2.11	INDICADORES DE GESTIÓN	76
2.11.1	Beneficios de los indicadores de gestión	76
2.11.2	Características que deben ser cumplidas por los indicadores de gestión en una organización	77
2.11.3	Consideraciones para el diseño de indicadores de gestión	78
2.12	EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS	80
2.12.1	Fase I. Organización para el mejoramiento	80
2.12.2	Fase II. Comprensión del proceso	83
2.12.3	Fase III. La modernización del proceso	84
2.12.4	Fase IV. Medición, retroalimentación y acción	86
2.12.5	Fase V. El proceso de mejoramiento continuo	86
3	DEFINICIÓN, LEVANTAMIENTO Y MEJORA DE PROCESOS EN LA EMPRESA ALMACENES OLGA CIA. LTDA.....	88
3.1	INTRODUCCIÓN	88
3.2	METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN	88
3.3	INVENTARIO ACTUAL DE PROCESOS EN LOS ALMACENES OLGA CIA. LTDA.....	89
3.3.1	Procesos actuales en los Almacenes Olga Cia. LTDA.	89
3.4	DIAGRAMAS DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES	90

3.5	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO EN VOLUMEN, TIEMPO Y COSTO DE LOS PROCESOS MEJORADOS	91
3.5.1	P1 – SP1.1: Control de la calidad de los productos comprados	91
3.5.2	P1 – SP1.2: Aseguramiento de la Calidad de los productos ofertados por los proveedores	92
3.5.3	P2: Gestión de Compras	94
3.5.4	P3 – SP3.1: Atención al Cliente y Ventas Directas	95
3.5.5	P3 – SP3.2: Ventas a gran escala contactando los clientes.....	96
3.5.6	P4 – SP4.1: Abastecimiento del almacén principal	97
3.5.7	P4 – SP4.2: Transferencia de mercadería entre almacenes	98
3.5.8	P4 – SP4.3: Almacenamiento de nueva mercadería	99
3.5.9	P5 – SP5.1: Contrataciones.....	100
3.5.10	P5 – SP5.2: Despidos.....	101
3.5.11	P5 – SP5.3: Levantamiento de Memorandos.....	102
3.5.12	P5 – SP5.4: Permisos de trabajo	103
3.5.13	P6 – SP6.1: Pago de Remuneración mensual a los empleados.....	104
3.5.14	Proceso Previo: P6 – SP6.2: Pago de los beneficios de ley y utilidades.....	105
3.5.15	P6 – SP6.3: Cuadros de Contabilidad Mensual	106
3.5.16	P7 – SP7.1: Mantenimiento del Software de Caja.....	107
3.5.17	P7 – SP7.2: Mantenimiento de las instalaciones de los almacenes.....	108
3.5.18	P8 – SP8.1: Limpieza de los locales	109
3.5.19	P8 – SP8.2: Gestión de Uniformes de trabajo	110
3.5.20	P9: Apertura de un nuevo Almacén Olga	110
3.6	IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	111
3.7	ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS PARA LOS ALMACENES OLGA CIA. LTDA.	113
3.7.1	Formulación de los procesos nuevos y mejorados.....	113
3.7.2	Definición de los procesos nuevos.....	113
3.7.2.1	Proceso de Gestión Estratégica.....	113
3.7.2.2	Proceso de Gestión Comercial.....	114
3.7.2.3	Gestión de Ventas	114

3.7.2.4	Gestión del Talento humano	115
3.7.3	Nuevo modelo de procesos en los Almacenes Olga CIA. LTDA.....	116
3.7.4	Procesos Estratégicos.....	118
3.7.5	Procesos Claves	119
3.7.6	Procesos de Apoyo o Procesos de Soporte	120
3.7.7	Presentación del Mapa de Procesos de la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA.	120
3.8	DIAGRAMAS DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS NUEVOS Y MEJORADOS	121
3.9	ELABORACIÓN DE LA CADENA DE VALOR PARA LOS ALMACENES OLGA CIA. LTDA.	122
3.10	DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS PARA EL NUEVO Y MEJORADO MODELO	124
3.10.1	Configuración del manual de procesos a ser diseñado para el presente estudio.....	125
4	IMPLEMENTACIÓN, PUESTO EN MARCHA DE LOS PROCESOS LEVANTADOS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS	128
4.1	INTRODUCCIÓN.....	128
4.2	IMPLEMENTACIÓN DE LOS FORMATOS PARA LA CORRECTA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS	128
4.3	IMPLEMENTACIÓN DE UN SITIO WEB PARA LA EMPRESA ALMACENES OLGA CIA. LTDA, EL BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS, EL PORTAL DE VENTAS ONLINE Y EL FORMULARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	129
4.3.1	Diseño de un sitio WEB para teléfonos móviles de los Almacenes Olga CIA. LTDA.	136
4.4	IMPLEMENTACIÓN DE UN PORTAL EN FACEBOOK PARA LA PUBLICIDAD DE LA EMPRESA ALMACENES OLGA CIA. LTDA.....	139
4.5	DISEÑO DE VOLANTES Y PROPAGANDA, Y REPARTICIÓN DE LA MISMA EN LAS CALLES	142

4.6	ESTABLECIMIENTO DE UN ORDEN Y ESTANDARIZACIÓN EN LA BODEGA PRINCIPAL DE LOS ALMACENES OLGA CIA. LTDA.....	144
4.7	IMPLEMENTACIÓN DE UN SOFTWARE PARA LA GESTIÓN AUTOMATIZADA DE PROCESOS Y EL ARRANQUE DEL PLAN PILOTO PARA EL CONTROL AUTOMATIZADO DE BODEGA E INVENTARIOS	146
4.7.1	Módulo de Ventas y Cartera	149
4.7.2	Módulo de Inventario y Bodega	151
4.8	IMPLEMENTACIÓN DE CAMPAÑA PUBLICITARIA EN EVENTOS TEXTILES Y EVENTOS DEPORTIVOS	153
4.9	IMPLEMENTACIÓN RELOJ DACTILAR PARA LA CONTABILIDAD DE LAS HORAS LABORADAS POR LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA	154
4.10	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS.....	155
4.11	ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DE LAS MEJORAS IMPLEMENTADAS	158
4.11.1	Beneficios Tangibles.....	158
4.11.2	Beneficios intangibles.....	159
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	161
5.1	CONCLUSIONES.....	161
5.2	RECOMENDACIONES	162
	BIBLIOGRAFÍA	164
	ANEXOS	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos para el año 2013.....	7
Tabla 2: Parte correspondiente a los textiles en el comercio total de mercancías y manufacturas, por regiones para el año 2013, importaciones y exportaciones.....	9
Tabla 3: Principales exportadores e importadores de productos textiles para el año 2013.	10
Tabla 4: Empresas ecuatorianas que pertenecen al sector de estudio del presente trabajo de titulación.	19
Tabla 5: Barreras arancelarias en los principales mercados de importación de los productos textiles ecuatorianos.....	21
Tabla 6: Metros de tela que se importan para la comercialización en almacenes en el país y en la ciudad de Quito.....	25
Tabla 7: Principales productos ecuatorianos exportados en el sector textil y confecciones para el año 2012.....	26
Tabla 8: Volumen de ventas de los Almacenes Olga CIA. LTDA., para el año 2015 desde Enero hasta Diciembre.	34
Tabla 9: Indicadores Financieros Verticales de Solvencia, Liquidez, Eficiencia Operativa y Rentabilidad.....	39
Tabla 10: Cálculo de los indicadores financieros de la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA., para el período desde el 2010 hasta el 2015.	43
Tabla 11: Listado de los clientes más recurrentes en los Almacenes Olga CIA. LTDA.	48
Tabla 12: Listado de las empresas que son consideradas como competencia por los Almacenes Olga CIA.	49
Tabla 13: Simbología ASME para la esquematización de flujogramas.	65
Tabla 14: Simbología ANSI para la esquematización de flujogramas.	66
Tabla 15: Ejemplo de cuadro de Levantamiento de procesos para los Almacenes Olga CIA. LTDA.....	75
Tabla 16: Costo por mes y por hora de cada trabajador de la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA.....	91

Tabla 17: Debilidades y Oportunidades de mejora de los procesos actuales de los Almacenes Olga CIA. LTDA.	112
Tabla 18: Clasificación de los procesos del nuevo y mejorado modelo en procesos estratégicos, procesos clave y procesos de soporte	118
Tabla 19: Explicación de los procesos estratégicos.....	119
Tabla 20: Explicación de los procesos claves.....	119
Tabla 21: Explicación de los procesos de apoyo o procesos de soporte	120
Tabla 22: Costos de las mejoras implementadas	158
Tabla 23: Incremento en la rentabilidad de la empresa por las mejoras propuestas.....	159

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Máquina de hilar fabricada por Hargreaves en 1768.....	4
Figura 2.	Principales sectores de importación de productos textiles en el Ecuador para Marzo, Julio, Septiembre y Diciembre de 2013 en toneladas	12
Figura 3.	Principales sectores de importación de productos textiles en el Ecuador para Marzo, Julio, Septiembre y Diciembre de 2013. Valor FOB (Free On Board) en miles de USD.....	13
Figura 4.	Participación de los distintos sectores en la importación de productos textiles en el Ecuador para Diciembre de 2013. %FOB (Free On Board).....	13
Figura 5.	Principales sectores de exportación de productos textiles en el Ecuador para Marzo, Julio, Septiembre y Diciembre de 2013 en toneladas	14
Figura 6.	Principales sectores de exportación de productos textiles en el Ecuador para Marzo, Julio, Septiembre y Diciembre de 2013. Valor FOB (Free On Board) en miles de USD.....	15
Figura 7.	Participación de los distintos sectores en la exportación de productos textiles en el Ecuador para Diciembre de 2013. %FOB (Free On Board).....	15
Figura 8.	Logotipo Eco - Label.....	23
Figura 9.	Don Manuel Proaño, fundador de los Almacenes Olga CIA. LTDA.	28
Figura 10.	Doña Olga Vallejo de Proaño fundadora de los Almacenes Olga CIA. LTDA.....	29
Figura 11.	Almacenes Olga en la actualidad.....	30
Figura 12.	Telas de uniformes, sedas, casimires, los productos principales de los Almacenes Olga CIA. LTDA.	32
Figura 13.	Productos para el hogar que comercializan los Almacenes.....	33
Figura 14.	Estructura Organizacional de los Almacenes Olga CIA. LTDA.....	35
Figura 15.	Los 8 principios de la Gestión de la Calidad	53
Figura 16.	Representación del enfoque basado en procesos según la normativa internacional ISO 9000-2005.....	55
Figura 17.	Diagramación general recomendada de un Mapa de Procesos.....	57

Figura 18. Ejemplo de un Mapa de Procesos para el instituto ecuatoriano del cemento y del hormigón	59
Figura 19. Esquema genérico de la cadena de valor según Michael Porter.....	60
Figura 20. Diagramación básica general de un proceso en IDEF- 0.....	68
Figura 21. Representación gráfica de la Call Arrow en la diagramación IDEF- 0	70
Figura 22. Ejemplo de un diagrama IDEF-0 para una empresa.....	71
Figura 23. Ejemplo de un diagrama SIPOC.....	73
Figura 24. P1 – SP1.1 Control de la Calidad de los productos comprados. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo	92
Figura 25. P1 – SP1.2: Aseguramiento de la Calidad de los productos ofertados por los proveedores. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo.....	93
Figura 26. P2: Gestión de Compras. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo.....	94
Figura 27. P3 – SP3.1: Atención al Cliente y Ventas Directas. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo	95
Figura 28. P3 – SP3.2: Ventas a gran escala contactando los clientes. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo.....	96
Figura 29. P4 – SP4.1: Abastecimiento del almacén principal. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo	97
Figura 30. P4 – SP4.2: Transferencia de mercadería entre almacenes. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo.....	98
Figura 31. P4 – SP4.3: Almacenamiento de nueva mercadería. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo	99
Figura 32. P5 – SP5.1: Contrataciones. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo.....	100
Figura 33. P5 – SP5.2: Despidos. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo.....	101
Figura 34. P5 – SP5.3: Levantamiento de Memorandos. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo.....	102
Figura 35. P5 – SP5.4: Permisos de trabajo. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo.....	103
Figura 36. P6 – SP6.1: Pago de Remuneración mensual a los empleados. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo	104

Figura 37. P6 – SP6.2: Pago de los beneficios de ley y utilidades. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo	105
Figura 38. P6 – SP6.3: Cuadros de Contabilidad Mensual. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo	106
Figura 39. P7 – SP7.1: Mantenimiento del Software de Caja. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo	107
Figura 40. P7 – SP7.2: Mantenimiento de las instalaciones de los almacenes. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo	108
Figura 41. P8 – SP8.1: Limpieza de los locales. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo.....	109
Figura 42. P8 – SP8.2: Gestión de Uniformes de trabajo. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo.....	110
Figura 43. P9: Apertura de un nuevo Almacén Olga. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo.....	111
Figura 44. Mapa de Procesos de los Almacenes Olga CIA. LTDA.....	121
Figura 45. Cadena de Valor de los Almacenes Olga CIA. LTDA.....	123
Figura 46. Encabezado y leyenda que se utilizará en el manual del proceso de ventas, del subproceso de atención al cliente	126
Figura 47. Página de inicio del sitio web creado de los Almacenes Olga CIA. LTDA.....	130
Figura 48. Página LA EMPRESA del sitio web de los Almacenes Olga CIA. LTDA.....	131
Figura 49. Página PRODUCTOS del sitio WEB, galería de fotos de los productos que comercializa	132
Figura 50. Página PRODUCTOS del sitio WEB, descripción de los productos	132
Figura 51. Página PROMOCIONES del sitio WEB, descripción de las promociones vigentes para los clientes	133
Figura 52. Página CLIENTES del sitio WEB, buzón de sugerencias o reclamos y solicitudes de compra ONLINE	134
Figura 53. Sub - página AYÚDANOS A MEJORAR del sitio WEB, referente a la encuesta de satisfacción al cliente, parte 1.	135
Figura 54. Sub - página AYÚDANOS A MEJORAR del sitio WEB, referente a la encuesta de satisfacción al cliente, parte 2.	135

Figura 55. Página PRESENTACIÓN del sitio web de los Almacenes Olga, para teléfonos móviles.....	136
Figura 56. Página LA EMPRESA del sitio web de los Almacenes Olga, para teléfonos móviles.....	137
Figura 57. Página PRODUCTOS del sitio web de los Almacenes Olga, para teléfonos móviles.....	137
Figura 58. Página PROMOCIONES del sitio web de los Almacenes Olga, para teléfonos móviles.....	138
Figura 59. Página CLIENTES del sitio web de los Almacenes Olga, para teléfonos móviles.....	138
Figura 60. Sub-Página AYÚDANOS A MEJORAR o Encuesta de Satisfacción al Cliente del sitio web de los Almacenes Olga, para teléfonos móviles.	139
Figura 61. Página de publicidad Facebook de la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA.....	140
Figura 62. Plan piloto de publicidad mediante contrato de marketing por Facebook de 1 USD diario.....	141
Figura 63. Publicidad y promociones expuestas en la página de marketing de Facebook.....	142
Figura 64. Volante de propaganda para publicidad en las calles.	143
Figura 65. Repartición de volantes publicitarios de las telas de uniformes que ofrece la empresa en las calles, foto 1.	143
Figura 66. Repartición de volantes publicitarios de las telas de uniformes que ofrece la empresa en las calles, foto 2.	144
Figura 67. Organización antigua que se manejaba en la bodega principal de los Almacenes Olga CIA. LTDA.	145
Figura 68. Organización y estandarización en la bodega de mercadería de los Almacenes Olga CIA. LTDA. Foto A.	145
Figura 69. Organización y estandarización en la bodega de mercadería de los Almacenes Olga CIA. LTDA. Foto B.	146
Figura 70. Presentación del software CadillaC, pantalla de ingreso para cada almacén.....	148
Figura 71. Módulos del software CadillaC	149
Figura 72. Módulos de Ventas y Cartera	150
Figura 73. Catálogo y código de productos en el módulo de Ventas y Cartera.....	150

Figura 74. Presentación final de la factura en el software CadillaC lista para ser impresa.....	151
Figura 75. Control de existencias de cada producto en inventario y bodega.....	152
Figura 76. Control de transferencias entre Almacenes	153
Figura 77. Promoción de la tela deportiva para camisetas en la competencia atlética Nuestros héroes 10K	154
Figura 78. Software de control de registro biométrico	155
Figura 79. Listado de actividades para la implementación de las mejoras	156
Figura 80. Cronograma de actividades para la implementación de las mejoras	157

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.	Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos, y por regiones para el año 2011	170
Anexo 2.	Exportaciones de productos textiles de determinadas regiones y economías por destino para el año 2013.....	171
Anexo 3.	Importaciones de textiles de determinadas economías, por origen en el año 2013 para Estados Unidos y México.	172
Anexo 4.	Importaciones de los productos textiles en el Ecuador para el año 2013	173
Anexo 5.	Exportaciones de los productos textiles en el Ecuador para el año 2013	174
Anexo 6.	Normativas INEN que regulan el sector textil.....	175
Anexo 7.	Cuadro de contabilidad para la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA., para los períodos desde el 2010 hasta el 2015.	177
Anexo 8.	Cotización del software MCS-Master CadilaC Software para la gestión automatizada de procesos en los Almacenes Olga CIA.LTDA.	180
Anexo 9.	Cotización del software de registro biométrico para la implementación del proceso de Registro de las horas trabajadas.....	181
Anexo 10.	Diagramas de análisis de los procesos actuales.....	183
Anexo 11.	Diagramas de análisis de los procesos nuevos y mejorados.....	213
Anexo 12.	Manual de Procesos de los Almacenes Olga CIA. LTDA.	275

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación trata sobre la implementación y mejora de los procesos en la empresa Almacenes Olga Cia. Ltda. En el capítulo 1 se realiza un análisis de la industria textil a gran y pequeña escala observando las influencias del sector a nivel mundial y a nivel nacional. Además, en el capítulo 1 se realiza un diagnóstico de la empresa y se pone en evidencia el estado actual de la compañía. En el mismo capítulo 1 se desarrolla un estudio financiero de la empresa con el fin de desarrollar un análisis actual de la empresa y sus debilidades y oportunidades.

El capítulo 2 desarrolla el marco teórico concerniente al presente trabajo de titulación. Se inicia con la presentación de los principios de la calidad y la definición de proceso y el enfoque basado en procesos. Se desarrolla también la teoría concerniente a la elaboración del mapa de procesos y la cadena de valor de Michael Porter. Se define al manual de procesos y la esquematización de los procesos por medio de diversos diagramas, para lo cual se da una breve introducción de la simbología utilizada en la esquematización de procesos. Entre los métodos de diagramación se desarrollan el método IDEF-0, la diagramación SIPOC y los diagramas de análisis y levantamiento de procesos. También se desarrolla la teoría de los indicadores de gestión y el mejoramiento de los procesos.

El capítulo 3 trata sobre la definición, el levantamiento y la mejora de los procesos en la empresa. Se desarrolla un listado de los procesos actuales en la empresa y su diagramación. Después se realiza un análisis de valor agregado de los procesos actuales y sus mejoras respectivas. Se establece un análisis FODA de los procesos actuales y se desarrolla un nuevo modelo de procesos para la empresa. Se define finalmente el mapa de procesos, la cadena de valor y el manual de los procesos.

El capítulo 4 desarrolla la implementación y puesta en marcha de los procesos levantados y los resultados obtenidos. Se listan en este capítulo todas las mejoras realizadas con el fin de aplicar el estudio realizado en el capítulo 3. Se desarrolla un cronograma de actividades donde se listan todos los pasos a realizar para la implementación de las mejoras y sus respectivas fechas en el año 2015. Finalmente, se establece un análisis costo beneficio de

las mejoras implementadas para lo cual se establecen los beneficios tangibles y los beneficios intangibles tras la implementación y mejora de los procesos en la compañía.

Se concluye el presente trabajo de titulación con el capítulo 5 donde se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo al Banco Central del Ecuador (2015), 166.000 personas en el país están empleadas en el campo de textiles y confección a septiembre de 2015. También se registra que 31.186 personas están vinculadas al sector textil y confección bajo la categoría de subempleados. El sector textil sin duda tiene gran importancia en el país y su estudio abarca numerosos campos de análisis. La presente obra se centra en el campo de la comercialización directa de textiles.

La empresa de estudio son los Almacenes Olga Cia. Ltda., esta compañía como muchas otras que tienen la misma actividad cuentan con un método poco sofisticado de trabajo, principalmente no tienen un modelo de procesos empresariales y un sistema de gestión por procesos.

La presente obra tiene el objetivo principal de establecer un sistema de gestión por procesos en la empresa Almacenes Olga Cia. Ltda., para lo cual es necesario en primer lugar desarrollar un diagnóstico inicial de la empresa y de esta manera visualizar sus oportunidades y mejoras. Dentro de este análisis se realiza también un estudio financiero que nos permite visualizar el estado actual de la empresa.

Con el fin de desarrollar este objetivo, la presente obra expande un amplio estudio teórico sobre los procesos, la mejora de los procesos y la gestión por procesos. Se definen varias maneras sobre como representar y esquematizar a los procesos y se elige la manera más adecuada. Se habla sobre el manual de los procesos y se definen las nociones de los indicadores de gestión, ya que en el desarrollo del manual se deben incorporar los indicadores que permitan la medición de los procesos de la empresa.

Teniendo esto en cuenta, en el presente trabajo de titulación se realiza un procedimiento técnico para el levantamiento de los procesos, y mediante un análisis de valor agregado se desarrolla la mejora de los procesos actuales. La mejora también se la establece añadiendo nuevos procesos empresariales que fortifiquen las bases del modelo de gestión por procesos de la empresa. Una vez hecho esto es posible establecer el mapa de procesos y la cadena de valor de la empresa.

En el presente trabajo se enumeran también todas las mejoras implementadas para el desarrollo de la gestión por procesos y cuál es su influencia mediante un análisis costo beneficio, de manera tangible e intangible.

1 GENERALIDADES DEL SECTOR RELACIONADO CON LA EMPRESA, LA INDUSTRIA TEXTIL

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo realiza un análisis desde lo general a lo específico, o desde lo macro a lo micro con respecto al campo de estudio del presente trabajo de titulación. El campo o área de estudio es una empresa de servicios dentro del área textil, por lo que es importante realizar un estudio de la industria textil de manera general, y profundizar su estudio e influencia en el país sobre todo en el sector económico. Con esto se justifica el porqué de la selección del tema de una manera más global y profunda. Este análisis macro finaliza con la ejecución de un FODA del sector textil en el país y posteriormente se inicia el análisis micro en el cual primero se detalla la cantidad de negocios o empresas en el país similares a la empresa seleccionada para el trabajo de titulación. Se profundiza finalmente en los aspectos de relevancia de la empresa de estudio, como la historia de la misma, formulación estratégica, misión, visión, actividad, tecnología y productos.

1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TEXTIL

1.2.1 Definición de la Industria Textil

De acuerdo a Ivester y Neefus (2011), el sector textil, o industria textil se refiere al sector industrial de la economía que se dedica a la fabricación de fibras naturales, fibras sintéticas, hilados, telas, y todos aquellos productos que se encuentran asociados a la confección de prendas de vestir.

Según Cravey (1998) la industria textil es un sector conocido por generar amplias plazas de empleo de manera directa e indirecta pues los textiles, entendiendo por esta palabra a las fibras, los hilos y la ropa son productos de consumo masivo. Es debido a esto que la industria textil tiene una gran importancia en la economía mundial y además una incidencia notoria en las tasas de empleo y desempleo de los países donde opera. Consecuentemente, se definen como fábricas textiles a aquellos lugares donde son elaborados los

distintos materiales para la confección de ropa. En América Latina estas fábricas reciben el nombre de maquiladoras.

1.2.2 Análisis histórico de la Industria Textil

En la antigüedad los pelos de animales, plantas y semillas eran utilizados para la obtención de fibras. En el año 2600 A.C., la seda comenzó a ser utilizada y en la mitad del siglo XVIII se dio paso al desarrollo de las primeras fibras sintéticas. La aparición de las máquinas comenzó a tener un impacto positivo en el desarrollo de la industria del hilado. Fue así, que la revolución de esta industria empezó con el desarrollo del huso, y posteriormente con el desarrollo de la primera máquina de hilar. Esta primera máquina de hilar se la expone en la siguiente Figura 1. (Ivester & Neefus, 2011)

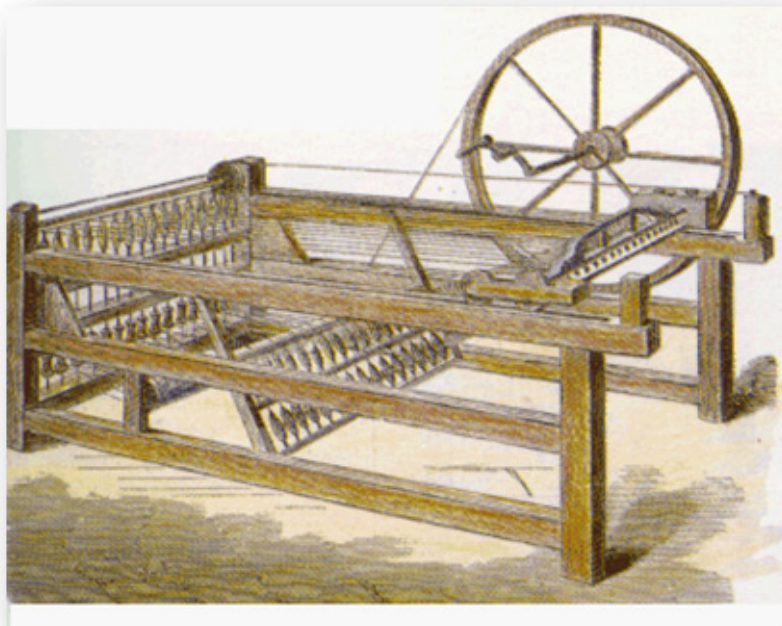


Figura 1. Máquina de hilar fabricada por Hargreaves en 1768
Fuente: (CEFIRE VALENCIA, 2015)

La anterior Figura 1 muestra la primera máquina de hilar que trabajaba con energía humana. Su tamaño era tal que permitía la incorporación de estas maquinarias en un recinto o domicilio.

Posteriormente, fueron 3 las invenciones claves que permitieron el paso de la industria del hilado de los talleres artesanos industriales a la producción industrial y estas fueron: la máquina de hilar algodón, la máquina continua de hilar en 1769 por Richard Arkwright y la Selfactina de Samuel Crompton. (Ivester & Neefus, 2011)

Así como en el hilado, la fabricación de tejidos tuvo un desarrollo exponencial con la aparición de la nueva tecnología. El telar manual era en un inicio la máquina básica para tejer, y fue gracias a tres mejoras mecánicas claves que fue posible el telar mecanizado, y estas son: el desarrollo del lizo, la invención de la cárcola o pedal y la incorporación del batán sobre bancada.

Posteriormente, se desarrolló el telar accionado a vapor por Edmund Catwright quien junto con James Watt fueron los fundadores de la primera fábrica textil accionada a vapor en Inglaterra. Después de esto las mejoras que vinieron solo potenciaban más el sistema, y fue así como la industria textil se vio también potenciada por la posibilidad de tejer patrones con dibujos mediante la aparición del sistema de tarjeta perforada en 1801 por Joseph Marie Jacquard. (Ivester & Neefus, 2011)

Finalmente, dentro del proceso de potenciación de la industria textil, también jugó un papel importante el desarrollo de la industria y el estampado mediante el uso de los cilindros de cobre grabados. De igual manera el proceso de acabado paso del cepillado o tundido de la superficie a tratamientos especiales para la producción de fibras de alto rendimiento. (Ivester & Neefus, 2011)

En conclusión, la industria textil tuvo un paso crucial desde una actividad artesana hacia la producción, y todo esto se vio potenciado por el desarrollo de la tecnología en todo su espectro.

1.2.3 La Industria Textil en el mundo

1.2.3.1 La exportación de productos textiles a nivel mundial

Del total de exportación de mercancías para el año 2013, se tiene que el grupo concerniente a manufacturas tuvo un total de 11.848 miles de millones de dólares mientras que el grupo de combustibles y productos de las industrias extractivas tuvo un valor 3.997 miles de millones de dólares y los productos agrícolas 1.745 miles de millones de dólares. Esto le da al grupo de manufacturas una participación del 67,4% en el total de exportaciones mundiales de mercancías para el año 2013. Dentro del grupo de manufacturas, los subgrupos de mayor relevancia son: el subgrupo de hierro y acero, el de productos químicos, el de equipo para oficina y telecomunicaciones, el de productos para la industria de automóviles, los textiles y finalmente las prendas de vestir. Los productos textiles tuvieron un valor de 306 mil millones de dólares en el total de exportaciones mundiales de mercancías para el año 2013. Todo esto se encuentra detallado en la tabla 1. (World Trade Organization, 2014)

Tabla 1:

Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos para el año 2013.

(Miles de millones de dólares y porcentajes)

	2013	en las exportaciones mundiales de mercancías	1980- 85	1985- 90	1990- 95	1995- 00	2000- 05	2005- 13	2011	2012	2013
Productos agrícolas	1745	9,5	-2	9	7	-1	9	9	22	-1	6
Combustibles y productos de las indu:	3997	21,8	-5	3	2	10	16	10	34	2	-3
Combustibles	3258	17,8	-5	0	1	12	17	11	37	5	-3
Manufacturas	11848	64,7	2	15	9	5	9	6	15	0	3
Hierro y acero	454	2,5	-2	9	8	-2	17	5	25	-8	-6
Productos químicos	2001	10,9	1	14	10	4	14	8	17	-2	2
Equipo para oficina y de telecomunicacione:	1750	9,6	9	18	15	10	6	4	4	0	4
Productos de la industria del auto móvil	1348	7,4	5	14	8	5	10	5	17	1	4
Textiles	306	1,7	-1	15	8	0	6	5	17	-3	8
Prendas de vestir	460	2,5	4	18	8	5	7	6	18	1	9
Productos agropecuarios (AsA)	1450	7,9	-	-	-	-	10	10	21	1	5
Productos no agropecuarios (AMNA)	16850	92,1	-	-	-	-	10	7	20	0	2

a. Véanse los metadatos (Capítulo V, apartado 2.12) para la definición de productos agrícolas (Acuerdo sobre la Agricultura).

Fuente: (World Trade Organization, 2014)

No obstante, si se habla de regiones, con respecto al subgrupo de textiles para el año 2013 se tiene que en América del Norte las exportaciones de productos textiles alcanzaron un valor de 18 mil millones de dólares, América del Sur y Central con un valor de 4 mil millones de dólares, Europa con un valor de 86 mil millones de, la Comunidad de Estados Independientes (CEI) con un valor de 5 mil millones de dólares, África con un valor aproximado de 3 mil millones de dólares, Oriente medio con un valor de 7 mil millones dólares y finalmente Asia con un valor de 183 millones de dólares. Estos datos se los puede observar de una manera más detallada en la tabla del Anexo 1. (World Trade Organization, 2014)

De manera adicional, en el Anexo 2, se puede observar un cuadro de exportaciones más concreto donde se puede observar por ejemplo que el total de exportaciones de textiles de Asia para América del Norte en el año 2013 fue de 25 mil millones dólares. De igual manera se puede observar en este anexo que las exportaciones de Asia para América Central y América del Sur en el año 2013, tuvo un valor de 10 mil millones de dólares. (World Trade Organization, 2014)

1.2.3.2 La importación de productos textiles a nivel mundial

En cuanto al tema de importaciones es importante el clasificar la participación de las distintas regiones tanto en el comercio total de mercancías como en el comercio total de manufacturas. En cuanto al comercio total de mercancías textiles para el año 2013 se tuvo una participación total de importaciones del 1,7%, América del Norte un 1,3%, América del Sur y Central un 2,3%, Europa un 1,4%, La Comunidad de Estados Independientes (CEI) un 2,4%, África un 3,4%, Oriente Medio un 2,2%, Asia un 1,8%, Australia, Japón y Nueva Zelandia un 1,3% y finalmente los otros países de Asia un 1,9%. Esto se lo puede observar de manera más detallada en la siguiente tabla 2. (World Trade Organization, 2014)

Tabla 2:

Parte correspondiente a los textiles en el comercio total de mercancías y manufacturas, por regiones para el año 2013, importaciones y exportaciones.

(En porcentaje)

	Exportaciones	Importaciones
Parte en el comercio total de mercancías		
Mundo	1,7	1,7
América del Norte	0,8	1,3
América del Sur y Central	0,5	2,3
Europa	1,3	1,4
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	0,6	2,4
África	0,6	3,4
Oriente Medio	0,5	2,2
Asia	3,2	1,8
Australia, Japón y Nueva Zelandia	0,7	1,3
Otros países de Asia	3,7	1,9
Parte en el comercio total de manufacturas		
Mundo	2,6	2,6
América del Norte	1,1	1,8
América del Sur y Central	2,1	3,4
Europa	1,8	2,2
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	2,6	3,2
África	3,0	5,5
Oriente Medio	2,5	3,2
Asia	4,0	3,0
Australia, Japón y Nueva Zelandia	1,1	2,2
Otros países de Asia	4,5	3,2

Nota: Las partes porcentuales correspondientes a las importaciones se han obtenido de la matriz de la Secretaría para el comercio mundial de mercancías por productos y regiones.

Fuente: (World Trade Organization, 2014)

Del valor total de importaciones para el año 2013 se tiene a Estados Unidos con 27.056 millones de dólares de importación de textiles lo cual equivale a un porcentaje de participación del 1,2%. La información correspondiente a los otros países puede encontrarse en el Anexo 3. (World Trade Organization, 2014)

1.2.3.3 Resumen de los principales exportadores e importadores mundiales de productos textiles

De manera resumida se puede concluir de todo este análisis que los principales países exportadores de productos textiles en el año 2013 fueron China con un valor de 107 mil millones de dólares y una participación del 34,8% en el total de las exportaciones mundiales, la Unión Europea en segundo lugar con un valor de 72 mil millones de dólares y una participación del 23,6% y en tercer lugar se tiene a India con un valor de 19 millones de dólares y una participación del 6,2%. Esto

se puede observar de manera más detallada en la tabla 3. (World Trade Organization, 2014)

En cuanto a los principales países importadores para el año 2013 se tiene a la Unión Europea en primer lugar con un valor de 78 mil millones de dólares y una participación del 24,2% en el total de importaciones mundiales, en segundo lugar se tiene a Estados Unidos con un valor de 27 mil millones de dólares y una participación del 8,4% y finalmente en tercer lugar se tiene a China con un valor de 22 mil millones de dólares y una participación del 6,7%. De igual manera los datos completos se pueden visualizar en la tabla 3. (World Trade Organization, 2014)

Tabla 3:
Principales exportadores e importadores de productos textiles para el año 2013.

(Miles de millones de dólares y porcentajes)

	Valor	Parte en las exportaciones/importaciones mundiales				Variación porcentual anual			2013
		1980	1990	2000	2013	2005-13	2011	2012	
Exportadores									
China a	107	4,6	6,9	10,4	34,8	13	23	1	12
Unión Europea (28)	72	-	-	36,7	23,6	0	13	-10	3
exportaciones extra-UE (28)	23	-	-	9,9	7,5	2	15	-6	3
India	19	2,4	2,1	3,6	6,2	11	20	0	24
Estados Unidos	14	6,8	4,8	7,1	4,6	1	14	-3	3
Turquía	12	0,6	1,4	2,4	4,0	7	20	3	10
Corea, República de	12	4,0	5,8	8,2	3,9	2	13	-3	1
Hong Kong, China	11	-	-	-	-	-3	0	-7	2
exportaciones locales b	0	1,7	2,1	0,8	0,1	-15	-19	-8	-11
re-exportaciones b	10	-	-	-	-	-3	0	-6	0
Taipei Chino	10	3,2	5,9	7,7	3,3	1	13	-7	0
Pakistán	9	1,6	2,6	2,9	3,1	4	16	-4	7
Japón	7	9,3	5,6	4,5	2,2	0	13	-3	-12
Viet Nam b	5	0,2	1,6	27	23	3	23
Indonesia	5	0,1	1,2	2,3	1,5	4	16	-5	2
Tailandia	4	0,6	0,9	1,3	1,3	4	8	-14	10
Emiratos Árabes Unidos b, c	3	0,1	0,0	0,8	0,9	9	6	16	23
México a	2	0,2	0,7	1,7	0,8	2	11	5	9
Total de las 15 economías antes	281	-	-	90,5	91,8	-	-	-	-
Importadores									
Unión Europea (28)	78	-	-	35,2	24,2	1	14	-12	5
importaciones extra-UE (28)	29	-	-	9,9	9,0	4	17	-14	7
Estados Unidos	27	4,5	6,2	9,8	8,4	2	8	2	4
China a, d	22	1,9	4,9	7,8	6,7	4	7	5	9
Viet Nam b	11	0,8	3,3	15	24	4	17
Hong Kong, China	10	-	-	-	-	-3	-2	-6	1
importaciones definitivas b	0	3,7	3,8	0,9	0,0	-20
Japón	9	3,0	3,8	3,0	2,7	5	28	-2	-3
Turquía	7	0,1	0,5	1,3	2,1	5	16	-15	5
Bangladesh b	6	0,2	0,4	0,8	1,9	12	48	-12	6
México a, e	6	0,2	0,9	3,6	1,9	0	14	2	3
Indonesia	6	0,4	0,7	0,8	1,8	29	34	-1	4
Corea, República de	5	0,7	1,8	2,1	1,6	5	17	-14	7
Canadá e	5	2,3	2,2	2,5	1,4	1	8	2	-1
Rusia, Federación de b, e	4	-	-	0,4	1,3	17	25	5	-6
Brasil e	4	0,1	0,2	0,6	1,3	18	14	0	-2
India	4	0,1	0,2	0,4	1,1	8	22	-2	8
Total de las 15 economías antes	193	-	-	70,0	59,8	-	-	-	-

a Incluye importantes exportaciones e importaciones de las zonas de elaboración.

b Incluye estimaciones de la Secretaría.

c Principalmente reexportaciones.

d En 2013, China notificó importaciones de textiles procedentes de China que representan 3.2 miles de millones de dólares. Para obtener más información, véanse los Metadatos.

Fuente: (World Trade Organization, 2014)

1.3 LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL ECUADOR

La historia de la industria textil en el Ecuador data desde el tiempo de la colonia, cuando la lana de oveja era usada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos. Subsecuentemente, las primeras industrias que se originaron en el país se dedicaron al procesamiento de la lana, y fueron en los inicios del siglo XX donde se introduce el algodón, bautizándose de esta manera el uso de este material en 1950. Sin embargo en la actualidad, la industria textil ecuatoriana produce un sin número de productos originarios de todo tipo de fibras, entre los que se puede mencionar el ya citado algodón, el nylon, la lana, el poliéster y la seda. (AITE Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013)

La actividad textil se fue asentando en el país dentro de distintas localidades. No obstante, son Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas, las provincias con un mayor número de industrias textiles. Esta misma existencia de diversidad en el sector textil es el impulso que han necesitado las industrias textileras ecuatorianas para fabricar un sin número de productos textiles en el país. Se puede destacar debido al amplio volumen de producción a los hilados y los tejidos. Sin embargo, no se puede dejar a un lado la producción de confecciones textiles, tanto de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar, ya que su producción en el país es cada vez mayor. (AITE Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013)

1.3.1 La generación de empleo en el Ecuador debido a la industria textil

Según el Banco Central del Ecuador (2015), son 166.000 personas las empleadas en textiles y confección a septiembre de 2015. También se registra que 31.186 personas están vinculadas al sector textil y confección pero bajo la categoría de subempleados.

1.3.2 La importación de los productos textiles en el Ecuador

Para diciembre de 2013 se tuvo un total de importación de productos textiles de 143.777,274 toneladas lo que equivale a un valor Free On Board o FOB de 807'640.305 dólares. De este análisis se puede concluir mediante un gráfico de

participación porcentual que el bloque que mayor participación en la importación de productos textiles al Ecuador es el bloque de la Comunidad Andina, seguido de China y Estados Unidos. (AITE Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013)

En la Figura 2 se puede apreciar los valores de importación del Ecuador para el año 2013 de cada uno de los distintos bloques comerciales con los que el país se relaciona comercialmente en el sector textil.

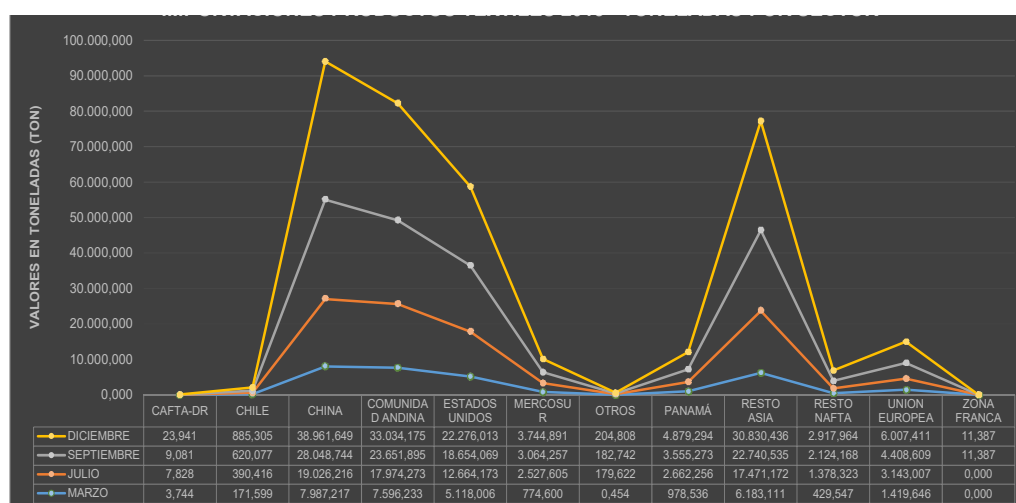


Figura 2. Principales sectores de importación de productos textiles en el Ecuador para Marzo, Julio, Septiembre y Diciembre de 2013 en toneladas
Fuente: (AITE Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013)

Se puede observar en la Figura 2 que con respecto a las toneladas de importación en el año 2013, China encabeza el listado siendo el país del que más se efectúa la importación de productos textiles. El sector denominado como el resto de Asia, es el segundo bloque de mayor importación.

La siguiente Figura 3 se muestra el valor FOB de importación en miles dólares de cada uno de los bloques comerciales de estudio.

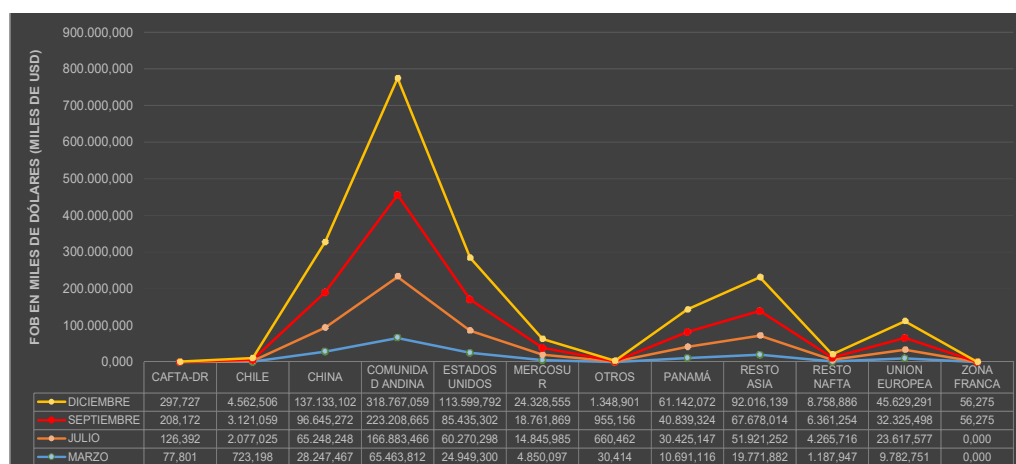


Figura 3. Principales sectores de importación de productos textiles en el Ecuador para Marzo, Julio, Septiembre y Diciembre de 2013. Valor FOB (Free On Board) en miles de USD.

Fuente: (AITE Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013)

Al observar la Figura 3, se puede concluir que un alto valor de toneladas de importación implica necesariamente que un alto valor económico. De la Figura 2, China era el país del que más se importaba en peso, no obstante, el valor las importaciones es más elevado en el bloque de la comunidad andina según la Figura 3.

La Figura 4 muestra un pastel de participación con respecto al valor del FOB de los países exportadores de productos textiles al Ecuador, o aquellos de los cuales se importa.

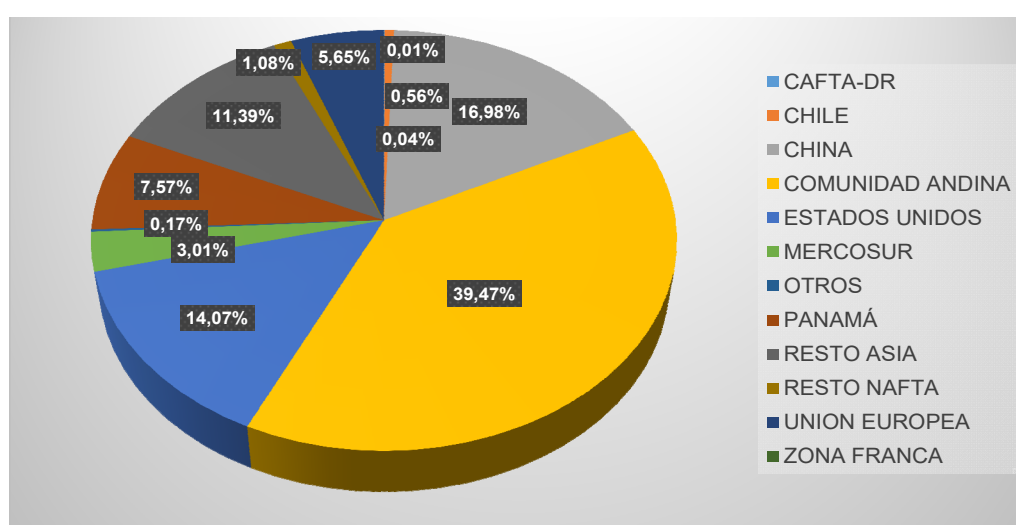


Figura 4. Participación de los distintos sectores en la importación de productos textiles en el Ecuador para Diciembre de 2013. %FOB (Free On Board)

Fuente: (AITE Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013)

La Figura 4 es un diseño porcentual en forma de pastel de la estadística mostrada en la Figura 3 con respecto al valor de las importaciones FOB en miles de USD, para Diciembre de 2013. Aquí queda señalada de mejor manera la conclusión realizada de la Figura 3, y se muestra que el bloque de la Comunidad Andina tiene el mayor peso en el valor de las importaciones con un 39,47%.

1.1.1 La exportación de los productos textiles en el Ecuador

De igual manera mediante las estadísticas condensadas se pudo extraer los datos de exportaciones textiles en el Ecuador para el año 2013. Como se podrá observar en los siguientes gráficos el bloque de mayor importancia es la Comunidad Andina seguido del Mercosur, la Unión Europea, el Resto de Asia y Estados Unidos. (AITE Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013)

La Figura 5 muestra un gráfico de líneas donde se muestra el valor de toneladas de exportación para cada sector comercial para marzo, julio, septiembre y diciembre de 2013.

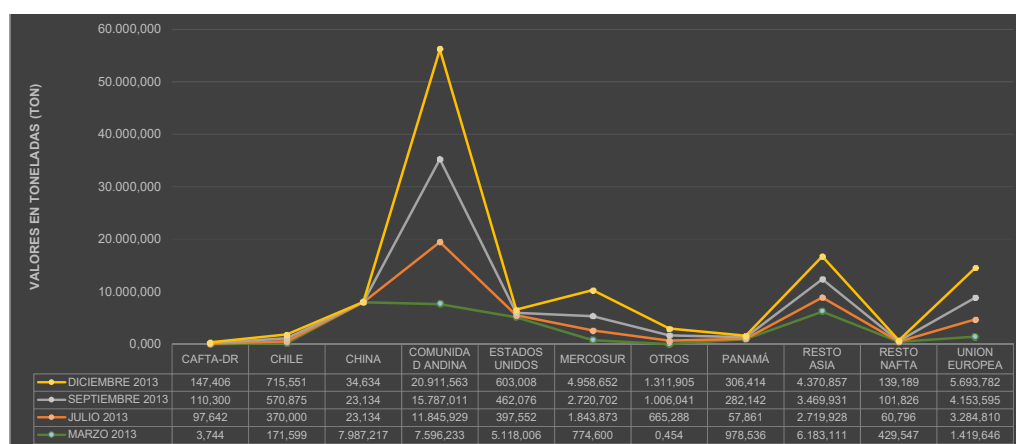


Figura 5. Principales sectores de exportación de productos textiles en el Ecuador para Marzo, Julio, Septiembre y Diciembre de 2013 en toneladas

Fuente: (AITE Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013)

La Figura 5 muestra entonces que en cuanto al peso de exportaciones en toneladas, la mayoría se ha efectuado para el sector de la Comunidad Andina y en segundo lugar para el Resto de Asia.

La Figura 6 muestra a los principales sectores de exportación del Ecuador con un gráfico de líneas que se desliza por los valores del FOB de exportación para marzo, julio, septiembre y diciembre de 2013.

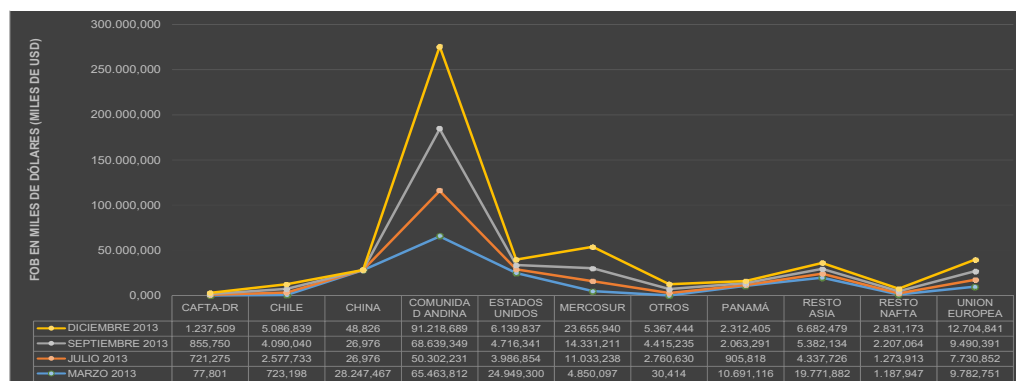


Figura 6. Principales sectores de exportación de productos textiles en el Ecuador para Marzo, Julio, Septiembre y Diciembre de 2013. Valor FOB (Free On Board) en miles de USD.

Fuente: (AITE Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013)

Según la Figura 6, con respecto a los valores de exportación en miles de USD, para el Ecuador, el sector donde se realiza la mayor exportación es la Comunidad Andina, seguido del sector Mercosur.

Finalmente, la Figura 7 muestra la participación de los países a los que exportó el Ecuador en el 2013 según el valor económico de la exportación en miles de dólares.

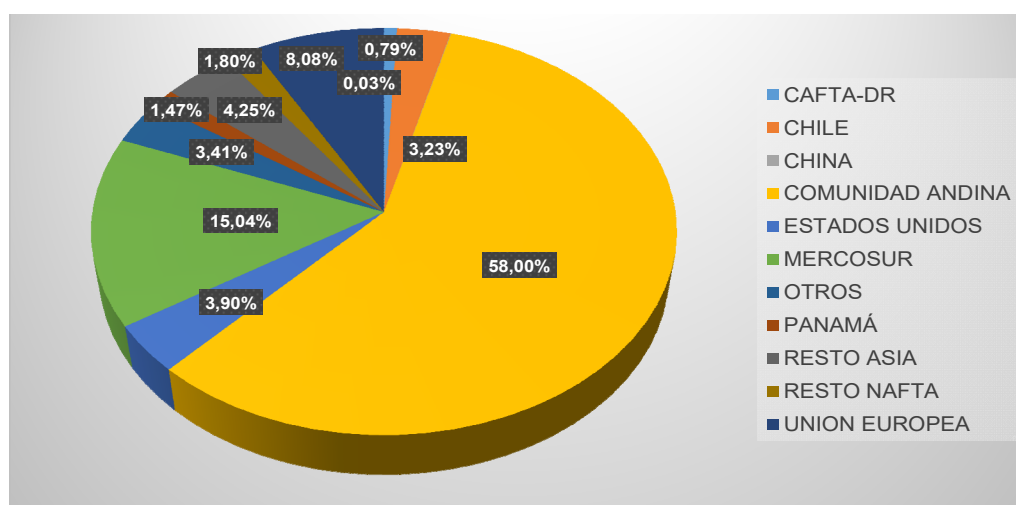


Figura 7. Participación de los distintos sectores en la exportación de productos textiles en el Ecuador para Diciembre de 2013. %FOB (Free On Board)

Fuente: (AITE Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013)

Según la Figura 7, de todos los sectores a donde el Ecuador exporta mercancía textil, la Comunidad Andina es el sector de mayor exportación con un 58% de participación con respecto a los demás países y sectores.

1.3.3 El contrabando en el sector textil ecuatoriano

Un estudio realizado afirma que el contrabando textil en el Ecuador está entre los 150 y 200 millones de dólares al año. No obstante, este valor no considera el tráfico ilegal existente en las fronteras de Perú y Colombia. Es así como la técnica fraudulenta de la subfacturación de importaciones y la falsa clasificación arancelaria de las mismas, permite la existencia de este acto ilegal. (AITE Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013)

1.4 ANÁLISIS FODA EN EL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO

De acuerdo a Navarro Larrea y Landeta Jácome (2004) para el análisis de las fortalezas y las oportunidades junto con Luna Cuesta y Nieto Miño (2010) para el análisis de las debilidades y amenazas, se puede establecer el siguiente análisis FODA para el sector textil en el Ecuador.

1.4.1 Fortalezas

- Dentro de esta industria las empresas manejan un contacto directo con el cliente.
- Dentro del sector textil se conoce que las empresas dedicadas a esta labor mantienen acuerdos de largo plazo con los proveedores de materias primas.
- El sector textil en el Ecuador no es nuevo, por lo que es un sector donde las industrias cuentan con experiencia, lo cual ha permitido una buena penetración en los mercados regionales.
- El sector textil en el país es conocido por 2 características fundamentales, una buena velocidad de respuesta para la demanda de productos, y además estas industrias se manejan en lotes mínimos pequeños que reducen la probabilidad de exceso de inventario.

- La industria textil ecuatoriana cuenta con la tecnología y maquinaria adecuadas.
- La industria textil en el Ecuador tiene distintas y diferentes líneas de mercado definidas que hace de su participación en el mercado notable.
- Por lo que se ha observado se tiene un conocimiento y experiencia de exportación. Por tanto existe una capacidad en potencia hacia la exportación. (Navarro Larrea & Landeta Jácome, 2004)

1.4.2 Oportunidades

- Como se ha observado con respecto al nivel de exportaciones de los productos textiles para el 2013, la comunidad andina es un sector de gran acogida para este tipo de productos. Por tanto, se puede tomar esto como una oportunidad al ser la región andina cercana a nuestro país, se puede decir que hay una facilidad de exportación de los productos textiles.
- Se observa también de los cuadros referenciales sobre los países de exportación de los productos textiles ecuatorianos que el sector de la Unión Europea tiene también una gran acogida de estos productos. Por tanto, se puede adentrar de gran manera en esto mercado con precios competitivos debido a la devaluación del dólar respecto al euro.
- También como se observó del anterior análisis los Estados Unidos y la China son mercados potenciales que tienen gran acogida de los productos textiles ecuatorianos. (Navarro Larrea & Landeta Jácome, 2004)

1.4.3 Debilidades

- De esta manera siendo la tecnología cara para la industria textil, la incursión en este tipo de industria hace que se requiera de un gran capital de operación, por lo que el acceso al crédito se vuelve difícil.
- Debido a la recurrente innovación de los procesos y la maquinaria para el sector textil, los costos de la tecnología necesaria para hacer de la industria textil ecuatoriana un sector competitivo a nivel mundial, son cada vez más elevados.

- Existe mucha mano de obra poco calificada para este tipo de industria pues la capacitación es muy amplia y muy pocas industrias han incurrido en esta inversión.
- Se considera que la tecnología de los procesos de acabo textil es todavía débil en conocimiento y equipos aunque ha existido una leve evolución con el pasar de los años. (Luna Cuesta & Nieto Miño, 2010)

1.4.4 Amenazas

- Aquellos productores informales del sector textil tienden a hacer evasión de impuestos.
- Como se mencionó previamente, el contrabando de productos textiles afecta cada vez más a la industria.
- Hoy en día, el mercado chino está cada vez más penetrando el mercado ecuatoriano con productos textiles con precios cada vez más bajos.
- Se da muchas veces una competencia desleal entre las industrias textiles ecuatorianas. (Luna Cuesta & Nieto Miño, 2010)

1.5 EL SECTOR DE ESTUDIO

1.5.1 Definición del sector de estudio dentro del Ecuador

De acuerdo a la nomenclatura CIIU del INEC, el sector de estudio del presente trabajo de titulación es:

G4751.01: Venta al por menor de telas, lanas y otros hilados para tejer, artículos de mercería (agujas e hilo de coser) en establecimientos especializados. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2014)

1.5.2 Listado de empresas en el Ecuador que pertenecen al sector de estudio

De acuerdo a la base de datos de la Superintendencia de Compañías y por medio de la utilización del código CIIU G4751.01 se presenta en la siguiente

tabla 4, las empresas ecuatorianas que se encuentran en el sector de estudio del presente trabajo de titulación.

Tabla 4:
Empresas ecuatorianas que pertenecen al sector de estudio del presente trabajo de titulación.

Nº	NOMBRE	CIUDAD O PARROQUIA RURAL
1	ALMACÉN BURDA ALBURDA S.A.	Guayaquil
2	ALMACÉN OLGA CIA. LTDA.	Quito
3	ALMACENES LIRA CIA. LTDA.	Cuenca
4	ARBOLEDA ORDÓÑEZ CIA. LTDA.	Quito
5	BARSAGESTIÓN S.A.	Guayaquil
6	CASA MARIANA, ESMODA CIA. LTDA.	Quito
7	CLAMART S.A.	Guayaquil
8	COMERCIAL TEXANDES S.A.	Quito
9	COMERCIALIZADORA CORTIPLACE CIA. LTDA.	Quito
10	CONFECCIONES JUVENILES CONFEJSA SOCIEDAD ANÓNIMA	Quito
11	DISTRIBUIDORA TEXTIL OCEAN PACIFIC DEL ECUADOR INTEROCEAN CIA. LTDA.	Quito
12	E ASSAF ELIASSAF CIA. LTDA.	Guayaquil
13	EL BATATAZO S.A., BATATOZA	Guayaquil
14	GIRALDA DEL CAMPO AGRÍCOLA & MERCANTIL GIRALCAMP SA.	Quito
15	IMPORDENIM IMPORTADORA TEXTIL CIA. LTDA.	Quito
16	IMPORFIBTEX CIA. LTDA.	Quito
17	IMPORTADORA EUROPORT CIA. LTDA.	Quito
18	INDUSTRIAS TEXTILES COTTON FASHIONS S.A.	Quito
19	INVERSIONES MAGALA S.A.	Guayaquil
20	MAGNOGLOBAL S.A.	Guayaquil
21	MULTIHILOS S.A.	Quito
22	NOVEDADES ENBOGA S.A.	Quito
23	PAUDWED S.A.	Guayaquil
24	POLITAPIZ S.A.	Quito
25	QUECOLOOR S.A.	Guayaquil
26	REPRESENTACIONES DONG IL DEL ECUADOR S.A.	Quito
27	RISARALDO S.A.	Guayaquil
28	RODRIGO VELEZ FLORES CIA. LTDA.	Cuenca
29	RODRIGUEZ BECDACH CIA. LTDA.	Quito
30	SEDA & ALGODÓN S.A. SEDALGODON	Quito
31	TECNOLOGÍAS DE ALTA RESISTENCIA DEL ECUADOR TARETENEX S.A.	Manta
32	TEXLAFAYETTE S.A.	Quito
33	TEXTILES AHIMAR CIA. LTDA. TEXTIAHIMAR	Guayaquil
34	TEXTILTELINSO CIA. LTDA.	San Rafael
35	TEXTINORT CIA. LTDA.	Quito
36	VESTIRSA S.A.	Quito

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

1.6 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR TEXTIL ENFOCADO A LA VENTA AL POR MENOR DE TELAS E HILADOS

1.6.1 Análisis Político

Para el análisis político se enumerará la reglamentación ecuatoriana que rige el sector textil desde el punto de vista de la fabricación y la comercialización. Además, se analizarán las barreras arancelarias y no arancelarias que enfrenta el Ecuador para la exportación de los productos textiles a los tres países de mayor relevancia Alemania, Japón y Estados Unidos.

1.6.1.1 Normalización ecuatoriana que rige la industria textil

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) establece 43 normas ecuatorianas que se deben tener en cuenta en el sector textil del país. Todas estas normas son aplicables al sector de la producción de productos textiles pero obviamente estas reglamentaciones deben cumplirse para los aquellos productos textiles importados que sean comercializados. De las 43 normas se tienen 42 normalizaciones y 1 reglamentación. Dos normas son obligatorias y el resto son de carácter voluntario. Las normas obligatorias son la NTE 1170: 1984 concerniente a Alfombras textiles. Requisitos de evaluación de inflamabilidad y la RTE 013: 2006 de Etiquetado y rotulado de textiles, prendas de vestir, calzado y accesorios afines. (Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN, n.d.)

En el Anexo 6 se puede observar todas las reglamentaciones ecuatorianas que afectan a la producción, y consecuentemente, a la comercialización de los productos textiles en el Ecuador.

1.6.1.2 Barreras arancelarias de los productos textiles ecuatorianos

Según la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (2012) las barreras arancelarias se dan principalmente en Estados Unidos. En

contraste, los principales productos textiles ecuatorianos de exportación no tienen barreras arancelarias en Alemania. En la tabla 5 se muestran las tarifas arancelarias de los principales productos textiles ecuatorianos de exportación en los 3 mercados más importantes de importación.

Tabla 5:
Barreras arancelarias en los principales mercados de importación de los productos textiles ecuatorianos.

<i>A. Sacos (bolsas) y talegas para envasar polipropileno originarias de Ecuador</i>		
País	Año	Total ad valorem equivalente (tarifa estimada)
Alemania	2012	0.00%
Japón	2008	0.00%
Estados Unidos	2011	8.40%
<i>B. Telas y fieltros sin fin o con dispositivos de unión de peso inferior a 650 gr por metro cuadrado originarios de Ecuador</i>		
País	Año	Total ad valorem equivalente (tarifa estimada)
Alemania	2012	0.00%
Japón	2008	0.00%
Estados Unidos	2011	0.00%
<i>C. Tejidos de mezclilla de distintos colores originarios de Ecuador</i>		
País	Año	Total ad valorem equivalente (tarifa estimada)
Alemania	2012	0.00%
Japón	2008	5.57%
Estados Unidos	2011	8.10%

Fuente: (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones & Dirección de Promoción de Exportaciones, 2012)

Estas políticas sin embargo se rigen de mayor manera al sector textil de la producción ya que en el de comercialización como en el caso de la empresa de estudio no se realiza la exportación de los productos hacia los mercados mencionados.

1.6.1.3 Barreras no arancelarias de los productos textiles ecuatorianos

La exportación de los principales productos textiles ecuatorianos se rige a ciertas regulaciones para la entrada en los tres principales mercados que se mencionó anteriormente, Alemania, Japón y Estados Unidos. Sin embargo, de igual manera esto se aplica más al sector textil dedicado a la producción más no al de comercialización de ventas al por menor como es el caso de estudio. No obstante, es necesario el estudio de estas barreras para una mejor comprensión del sector en su totalidad.

A. Barreras no arancelarias en Alemania

Según la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (2012) tienen las siguientes reglamentaciones para los productos textiles que ingresen al mercado alemán:

- En cuanto al etiquetado: Los productos textiles deben constar con una etiqueta, la cual debe ser legible e indicar el nombre del fabricante, el contenido y composición de la fibra. Adicionalmente, esta información puede ser requerida en el idioma alemán. Aquellos productos que no se encuentren debidamente etiquetados, no podrán ser comercializados. Finalmente, el etiquetado es necesario para los productos de venta al consumo final.
- En cuanto a composición: Para los productos textiles que tienen un solo componente, su descripción deberá decir 100% puro o todo. Por otro lado, para aquellos productos que tengan dos o más fibras donde una de ellas represente el 85% del peso total, su nombre se indica de la siguiente manera:
 - ✓ Se pone el nombre de la última fibra y a continuación su porcentaje en peso, ó
 - ✓ Se pone el nombre de la última fibra, y a continuación las palabras 85% mínimo, ó
 - ✓ Colocando el porcentaje completo de la composición en orden descendente.
- Reglamentación de nombres autorizados: La terminología algodón, cotton linen unión, y lana virgen o lana de vellón debe ser utilizado según sea el caso.
- Etiquetado para el proceso de tratamiento: Esto no es obligatorio pero siempre es importante dar detalle de las instrucciones para el lavado, cuidados conservación.
- Eco – Label para productos textiles: Es otro cumplimiento voluntario que consiste en añadir en los productos el logotipo de flor o etiqueta ecológica que implica que el producto ha sido producido con el menor

de los impactos ambientales. La siguiente Figura 8, muestra el logotipo de la característica Eco-label.



Figura 8. Logotipo Eco - Label

Fuente: (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones & Dirección de Promoción de Exportaciones, 2012)

La Figura 8 muestra el logotipo de Eco-label que deben tener los productos textiles que ingresen a Alemania.

- Requisito de seguridad en las prendas de vestir: Los productos textiles que van a estar en contacto con la piel tienen restricciones en uso productos ignífugos como el PentaBDE cuya labor es la de retrasar la propagación del fuego.
- Requisito de seguridad para ropa infantil: Se aplica para ropa de niños de hasta 14 años. Consiste en exponer la seguridad de la ropa a los usuarios.

B. Barreras no arancelarias en Japón

Según la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (2012), para el caso de Japón se toma en cuenta las siguientes barreras no arancelarias:

- Los productos textiles a excepción de aquellos que tienen aplicaciones de cuero, piel o un tratamiento similar a las prendas de cuero son importados de manera libre. Se debe tomar en cuenta los siguientes puntos para el proceso de etiquetado:
 - ✓ Se debe poner el país de origen.
 - ✓ El nombre, la dirección y el teléfono de la empresa fabricante.

- ✓ En caso de que aplique, el tipo de cuero utilizado.
- ✓ La composición porcentual de las fibras del producto.
- ✓ Instructivo para el lavado en casa y los cuidados que se deben procurar para el producto.
- ✓ Información sobre impermeabilidad en caso de que aplique.
- La etiqueta debe estar en japonés, y el procedimiento de lavado casero se lo debe colocar en una etiqueta que tendrá la siguiente información:
 - ✓ La proporción de cada componente.
 - ✓ Información de la empresa que realizó el etiquetado.
 - ✓ EL instructivo para el lavado y la manipulación del producto.
 - ✓ Para productos tales como cortinas o alfombras se debe cumplir los requisitos de protección contra fuego.

C. Barreras no arancelarias en Estados Unidos

De igual manera y finalmente acorde a la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (2012), los productos textiles que ingresen a Estados Unidos deben cumplir con reglamentaciones de contenido, etiquetado y estampado que consisten en que:

- El etiquetado debe contener el nombre del país de origen o de fabricación,
- El nombre del fabricante, y
- Los porcentajes de peso de las fibras.

1.6.2 Análisis Económico

1.6.2.1 Estudio de la importación en el sector textil ecuatoriano para la comercialización en almacenes de telas, lanas e hilados.

No se tiene una base de datos para el análisis de la importación en el sector de estudio G4751.01 concerniente a la venta al por menor de telas, lanas e hilados en establecimientos especializados. Según averiguaciones

realizadas a este tipo de negocios, los productos se obtienen de los proveedores principales que son casas fabricantes como DELLTEX INDUSTRIAL S.A., FABRILANA, FRANCELANA, TEXTILANA, SINTOFIL C.A., etc. A su vez estas casas fabricantes no pueden cubrir todo el espectro de productos que son requeridos por las casas comercializadores en sus líneas de producción por lo que son estas empresas las que se dedican a la importación de productos textiles requeridos por los almacenes comerciantes. Esto se conoce como el proceso de importación de telas exclusivas para la venta a las casas comerciales. En la siguiente tabla 6, se tiene un estimado de los metros de telas a nivel nacional y a nivel de la ciudad de Quito que se ha importado en un análisis histórico desde el 2003 hasta el 2007 para su comercialización en los almacenes de telas. Los valores del 2008 al 2015 han sido extrapolados. (Villavicencio & Zambrano, 2008)

Tabla 6:
Metros de tela que se importan para la comercialización en almacenes en el país y en la ciudad de Quito.

AÑO	IMPORTACIÓN DE TELAS (METROS) A NIVEL NACIONAL	IMPORTACIÓN DE TELAS (METROS) PICHINCHA-QUITO
2003	8.739	1.311
2004	10.592	1.589
2005	10.672	1.601
2006	12.564	1.885
2007	12.973	1.946
2008	14.124	2.136
2009	14.903	2.292
2010	15.868	2.449
2011	16.741	2.606
2012	17.660	2.762
2013	18.555	2.919
2014	19.462	3.075
2015	20.364	3.232

Fuente: (Villavicencio & Zambrano, 2008)

1.6.2.2 Estudio de los principales productos de exportación en el sector textil ecuatoriano

De igual manera la exportación de productos textiles en el país se encuentra a cargo de las casas fabricantes de textiles. En la siguiente tabla 7, se muestra una lista de los productos textiles de mayor

exportación en nuestro país donde en tercer y cuarto lugar se puede observar lo referente a telas y tejidos. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones & Dirección de Promoción de Exportaciones, 2012)

Tabla 7:
Principales productos ecuatorianos exportados en el sector textil y confecciones para el año 2012.

Valores en USD (FOB)					
SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	2009	2010	2011	2012*
6305.33.20.00	Sacos (bolsas) y talegas para envasar de propileno	13.086	19.351	31.338	20.758
5911.32.00.00	Productos y artículos textiles de peso superior o igual a 650 gramos por metro cuadrado	768	27.134	30.839	557
5911.31.00.00	Telas y fieltros sin fin o con dispositivos de unión de peso inferior a 650 g por metro cuadrado	15.387	62.295	21.091	1.412
5211.42.00.00	Tejidos de mezclilla de distintos colores	2.058	4.308	13.083	12.048
5305.00.11.00	Coco, abacá y demás fibras textiles vegetales en bruto	12.888	13.126	12.907	13.689
6301.40.00.00	Mantas de fibras sintéticas (excepto las eléctricas)	6.718	8.438	10.547	7.578
5209.42.00.00	Tejidos de mezclilla DENIM con hilados de distintos colores	3.650	5.764	8.013	5.329
6115.21.00.00	Las demás calzas, panty-medias y leotardos de fibras sintéticas, de título inferior a 67 decitex por hilo sencillo	3.536	4.943	5.632	2.657
5509.32.00.00	Hilados de fibras sintéticas retorcidos o cableados	1.194	2.910	3.498	2.346
6109.10.00.00	Camisetas de algodón	1.878	2.922	3.203	2.198
	Demás productos	119.853	78.101	55.052	48.780
TOTAL		181.016	229.293	195.204	117.352

* Datos hasta septiembre de 2012

Fuente: (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones & Dirección de Promoción de Exportaciones, 2012)

1.6.2.3 Aporte del sector textil al producto interno bruto ecuatoriano

Según el Banco Central del Ecuador (2015) 2.400 millones de dólares son destinados por parte de los hogares ecuatorianos a la compra de productos textiles, ya sean estos hilados o tejidos y sus confecciones (productos elaborados con cuero, calzado, vestimenta y hogar). Finalmente el aporte a la economía del sector textil es del 0.84% 9PIB real a septiembre de 2015).

1.7 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE ESTUDIO LOS ALMACENES OLGA CIA. LTDA.

1.7.1 Antecedentes e historia de los Almacenes Olga CIA. LTDA.

Los Almacenes Olga CIA. LTDA., es una empresa familiar constituida por Don Manuel Proaño y su esposa Doña Olga Vallejo en el año 1959 con el nombre inicialmente de Fábrica Olga cuyo objetivo inicial era la producción de tejidos de punto. Sin embargo en el año 1963, la empresa decidió dar un paso a la creación de un local comercial con el fin de vender sus productos de la Fábrica Olga y los productos de la fábrica Tejidos Chillo Jijón que era la fábrica de textiles más grande de ese entonces con más de 100 años de fundación. Se constituyó entonces en 1963 los Almacenes Olga Compañía Limitada en el cual figuraba como dueño Don Manuel Proaño y como socia su hija Rosario Proaño Vallejo. Este almacén estaba ubicado en la calle Guayaquil en el centro de la ciudad de Quito y comercializaba casimires de lana peinada, de lana cardada, telas de algodón y los productos de la fábrica Olga que eran, los sacos de lana o pull over, chales y capas.

En el mismo año de 1963 se dio paso al convenio con otras grandes fábricas de productos textiles, la primera fue la fábrica Delltex. Delltex comenzó a revolucionar el mercado de textiles pues permitió a negocios como los Almacenes Olga el comercializar casimires de lana con fibras sintéticas. Después, se comenzó a distribuir productos de la fábrica Francelana y de esta

manera se fue expandiendo la gama de productos que ofrecían los Almacenes Olga.



Figura 9. Don Manuel Proaño, fundador de los Almacenes Olga CIA. LTDA.
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

La Figura 9 muestra a Don Manuel Proaño fundador de los Almacenes Olga CIA. LTDA., con uno de sus empleados realizando la gestión diaria de trabajo dentro de la empresa en el Almacén Olga de las calles Bolívar y Venezuela.

Fue así como una vez más adentrado en el negocio Don Manuel Proaño comenzó a realizar viajes a Guayaquil con el fin de adquirir nueva mercadería extranjera tal y como las sedas y los linos. De igual manera se comenzó a realizar el contacto con otras grandes fábricas de esta ciudad como Curitex, Fabrilana y Textiles del Litoral.

Su primer proveedor la Fábrica Chillo Jijón desapareció debido a un sindicato de trabajadores que mandó a la quiebra a esta fábrica, pero afortunadamente, para ese entonces los Almacenes Olga ya contaban con un gran número de proveedores por lo que la empresa pasaba por un gran momento.

Y fue así como una vez más experimentado en el negocio Don Manuel Proaño comenzó a abrir nuevas sucursales para poder comercializar sus productos. En total se llegaron a tener 7 almacenes de telas con el nombre de Almacenes Olga Compañía Limitada en la ciudad de Quito, 3 de ellos estaban ubicados en el norte y los otros 4 en el centro. Actualmente, el negocio está comprendido por 2 almacenes que todavía pertenecen a la compañía inicial y que se encuentran ubicados en el centro de Quito. Los otros almacenes o han sido heredados a los hijos de Don Manuel Proaño y Doña Olga Vallejo, o han tenido que cerrarse debido a que la propiedad donde operaban era arrendada. La fábrica con la que se contaba en un inicio fue cerrada en el año de 1984.



Figura 10. Doña Olga Vallejo de Proaño fundadora de los Almacenes Olga CIA. LTDA.
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

En la Figura 10 se puede apreciar a doña Olga Vallejo esposa de Don Manuel Proaño en la gestión de trabajo diaria de los Almacenes Olga ubicados en las calles Flores y Espejo.

1.7.2 Ubicación de la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA.

Los 2 almacenes que sobreviven y son el patrimonio de la empresa son el almacén ubicado en las calles Bolívar y Venezuela y el almacén ubicado en las

calles Flores y Espejo, ambos en el centro de la ciudad de Quito. Hoy en día el negocio es administrado por las hijas de Don Manuel y Doña Olga, la licenciada Alba Proaño de Silva y la Economista Elena Proaño de Lara.



a) Almacén Olga de las calles Bolívar y Venezuela



b) Almacén Olga de las calles Flores y Espejo

Figura 11. Almacenes Olga en la actualidad
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

La Figura 11 muestra los dos Almacenes Olga que operan en la actualidad. La fotografía de la parte izquierda muestra al Almacén Olga ubicado en las calles Bolívar Oe4-20 y Venezuela. Por el otro lado, la fotografía de la parte derecha muestra al Almacén Olga ubicado en las calles Flores N4-121 y Eugenio Espejo.

1.7.3 Actividad de la empresa

La empresa se dedica actualmente a la comercialización de productos textiles, principalmente telas, mantelería y cortinas. Adicionalmente, en el almacén Olga de la Flores y Espejo se pueden encontrar productos para el hogar como adornos para el hogar y decoraciones manuales.

1.7.4 Infraestructura y Tecnología de la empresa

Al ser una empresa de servicios, los Almacenes Olga no cuentan con maquinaria de producción. Sin embargo, debido a las necesidades del mercado ecuatoriano de hoy en día la empresa cuenta con un sistema de facturación computarizada que lleva las cuentas diarias de ventas ambos almacenes, además de que realiza el estado financiero mensual de la empresa de una

manera rápida y ágil. Antes de este sistema todas las cuentas se llevaban a mano.

Adicionalmente, los almacenes cuentan con un sistema de seguridad fuertemente implementado con el fin de evitar atracos.

1.7.5 Productos de los Almacenes Olga

Los Almacenes Olga como se mencionó anteriormente empezó como una fábrica que producía sacos de lana o pull overs, chalinas y capas. Luego como casa comercial en los años 60 empezó con la comercialización de telas de pura lana como paños, lanillas y casimires de pura lana. No fue sino en la década de los 70 que se empezó con la comercialización de telas de poliéster, y al final de la década se comercializaban los casimires mezclados de lana y poliéster. En los años 80 se da nuevamente una revolución en la comercialización de los productos textiles en la empresa y se tienen así telas más sofisticadas como sedas, brocados, randas y en estos años se empieza también con la comercialización de lo que sería uno de los grandes fuertes del almacén, las telas para uniformes de colegios y escuelas.

Hoy en día se cuenta con todo tipo de telas para su comercialización. Sin embargo, se puede destacar la comercialización de los siguientes productos, debido a su gran demanda:

- Sedas
- Chifones
- Terciopelos
- Gamusas
- Gabardinas de lana
- Casimires Marzoto
- Tropicales en todas las texturas.
- Telas para los uniformes de escuelas y colegios en la ciudad de Quito y de algunas ciudades del país.

En los Almacenes Olga se comercializa también productos textiles para todo tipo de manualidades tales como:

- Micro toallas
- Fieltros
- Tricots
- Pelones
- Franelas
- Crinolinas
- Encajes
- Randas



Figura 12. Telas de uniformes, sedas, casimires, los productos principales de los Almacenes Olga CIA. LTDA.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Como se puede notar en la Figura 12, los locales de los Almacenes Olga exponen las piezas de tela de distintas maneras para la visualización del público, en la parte izquierda de la figura se puede apreciar a las telas de Seda organizadas en filas y con un pequeño corbatín. En la parte central como se mencionó anteriormente se exponen las telas de uniforme en forma de filas y

envueltas a manera de vestido. También se tienen vitrinas donde se exponen las telas agrupadas sin ninguna decoración como en los dos anteriores casos.

Finalmente, se dispone también de los siguientes productos:

- Mantelería
- Cortinas
- Visillos
- Toallas

En la Figura 13 se puede observar la gama de productos para el hogar que se comercializan en el Almacén Olga de las calles Flores y Espejo.



Figura 13. Productos para el hogar que comercializan los Almacenes
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

La Figura 13 muestra la organización de mantelería, decoraciones, manualidades para el hogar y regalos que se comercializan en Almacén de la Flores y Espejo. Cabe mencionar que la venta de este tipo de artículos está más desarrollada en este local.

1.7.6 Volumen de ventas de los Almacenes Olga CIA. LTDA.

En el siguiente tabla 8, se muestra en orden ascendente los 20 productos de mayor venta para el año 2015 desde Enero a Diciembre y la cantidad en metros que ha sido vendida.

Tabla 8:
Volumen de ventas de los Almacenes Olga CIA. LTDA., para el año 2015 desde Enero hasta Diciembre.

N°	2015	
	ENERO - DICIEMBRE	
	ÍTEM	MTS
1	TROPICAL CALIFORNIA	1610
2	CAROLA	1532
3	GALES	1425
4	TROPICAL ESCOCÉS	1235
5	ARUBA 1.5	921
6	SPORT	852
7	GAB. LANA FRANC	832
8	TOALLA FASCIAL	756
9	WINSOR LLANO	698
10	CASIMIR 3001	663
11	LIMPION ABSORBENTE	615
12	GAB. NICKY STRECH	602
13	FRANELA 0,82	585
14	SATIN NAC.	512
15	ALG. EST. CORTY	508
16	LIMP. TOALLA MAR	426
17	TOALLA TOCADOR	413
18	SEDA ESTAMPADA	408
19	CREPE SATINADO	401
20	DACRON CHINO	390

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Del análisis del volumen de ventas expuesto en la Tabla 8 se puede concluir finalmente que la tela Tropical California, la tela Carola, la tela Gales, la tela Tropical Escocés y la tela Aruba 1.5, han sido en el periodo de enero a diciembre de 2015 las más demandadas por la clientela de la empresa.

1.7.7 Recursos Humanos de la empresa

Los dos locales comerciales cuentan con el siguiente equipo humano:

- 1 Gerente General
- 1 Presidenta y a la vez Gerente Comercial del almacén ubicado en las calles Flores y Espejo.

- 1 Gerente Comercial del almacén ubicado en las calles Bolívar y Venezuela.
- 1 Contadora.
- 7 Vendedores (4 en el almacén de la Bolívar y Venezuela y 3 en el almacén de la Flores y Espejo)

En la siguiente Figura 14 en base a la información detallada anteriormente se presenta la estructura organizacional de los Almacenes Olga CIA. LTDA.

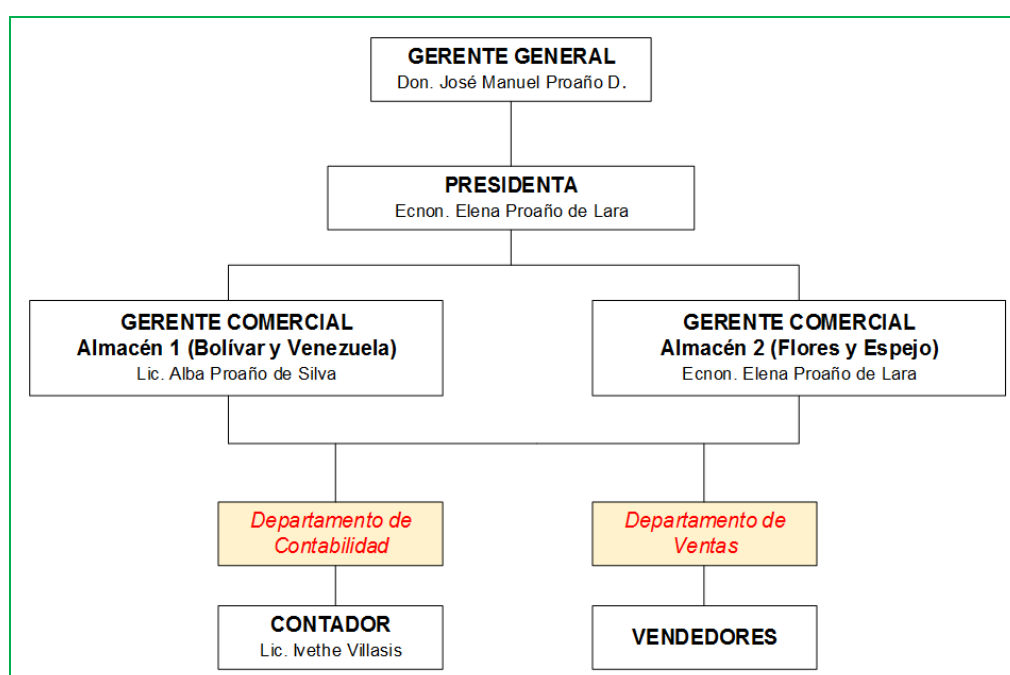


Figura 14. Estructura Organizacional de los Almacenes Olga CIA. LTDA.
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

La Figura 14 muestra la estructura organizacional de los Almacenes Olga. Esta estructura empresarial es sencilla debido al tamaño de la empresa. El Gerente General figura como la cabeza de la empresa, a continuación se fija un título honorífico de Presidenta para una de las gerentes comerciales, quien tiene que desempeñar las funciones del Gerente General en caso de su ausencia. A diferencia de una estructura organizacional en una gran empresa, es difícil que exista un ascenso institucional por parte de los vendedores o de los miembros del equipo de contabilidad. Esto se debe al carácter familiar bajo el que se maneja la empresa. No obstante, el ascenso por así decirlo de los empleados se

maneja con el incremento de su salario, después de una serie de merecimientos por parte de los mismos.

1.7.8 Directrices estratégicas de los Almacenes Olga Cía. Ltda.

Debido a que no existe un lineamiento estratégico de la compañía, en base a entrevistas sostenidas con el gerente general de la compañía, la presidenta y gerente comercial del almacén de la Flores y Espejo, y la gerente comercial del almacén de la Bolívar y Venezuela, se propone el siguiente plan estratégico de los Almacenes Olga CIA. LTDA. Este plan se detalla en la breve descripción de la misión, la visión, los valores o principios de la empresa y finalmente sus objetivos de calidad.

1.7.8.1 Misión

La misión de la empresa es la siguiente: Comercializar la más amplia gama de productos textiles de alta calidad y al precio justo con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

La misión de la empresa es clara y expone una idea concisa de la razón de ser de los Almacenes Olga. Su objetivo es perfectamente entendido, la comercialización de productos textiles, los mismos que cumplen los estándares de calidad y los requerimientos de un buen precio para la economía del cliente.

1.7.8.2 Visión

La visión de la empresa es la siguiente: Ser reconocida como una empresa histórica y líder en la venta de telas para todo tipo de necesidades dentro de la ciudad de Quito.

Como objetivo institucional debe fijarse el límite de tiempo para el cual se traza esta visión. Si los planes de la empresa son el crecimiento y la mejora continua, esta visión ya no abarcaría solamente al alcance de los

clientes en la ciudad de Quito, sino también a los clientes dentro del país. Para la formulación de esta visión, la empresa hace uso de su gran trayectoria en el mercado Quiteño, de tal manera que su existencia la caracteriza como histórica.

1.7.8.3 Valores o Principios de la Empresa

Los valores o principios de los Almacenes Olga, son los siguientes:

- Actuar siempre con honestidad y transparencia en nuestros precios.
- Buscar siempre la mejora continua para crecer como empresa y negocio al mismo tiempo.
- Estar siempre a la vanguardia de la moda en nuestros productos.
- Respetar y valorar a las personas.

El segundo principio de la empresa es uno de los más críticos que tienen que ser considerados. La empresa se define como una institución que busca la mejora continua. Con el fin de ser coherentes a este principio, deben existir prácticas institucionales que fomenten la aplicación del mismo dentro de la empresa. En caso de que no existan, estas prácticas institucionales serán instauradas con la implementación de procesos que pretende el presente trabajo de titulación.

Adicionalmente, al decir que la empresa respeta y valora a las personas, esto implica que los Almacenes Olga tienen una gran gestión del talento humano.

1.7.8.4 Objetivos de Calidad

Los objetivos de calidad de los Almacenes Olga son los siguientes:

- Asegurar la calidad de nuestros productos para nuestros clientes buscando los mejores proveedores de telas en el mercado.

- Ofrecer un servicio de calidad, cordialidad y respeto por parte de nuestro personal.
- Cambiar de manera periódica la línea de productos que se ofrecen con el fin de estar a la vanguardia con el concepto de la moda actual.
- Ofrecer soluciones inmediatas para el requerimiento de telas para escuelas y colegios en la ciudad de Quito especialmente y en las escuelas y colegios del resto del país.

Es importante la mención del cuarto objetivo de calidad pues es coherente con el punto fuerte de la empresa que como se mencionó anteriormente, es la comercialización de telas para uniformes de escuelas y colegios de la ciudad de Quito y el resto del país.

Es importante también que siendo una empresa que trata con productos de vestimenta, exista un compromiso por parte de la empresa de estar a la vanguardia de la moda y las tendencias que rigen el consumo de este tipo de productos.

1.7.9 Recursos financieros de la empresa

La presentación de los recursos financieros de los Almacenes Olga CIA. LTDA., se realiza en base al balance general de la empresa para los períodos desde el 2008 hasta el 2013. Para el análisis financiero se utilizan los indicadores financieros verticales con el fin de realizar un análisis comparativo entre un año y otro.

La teoría sobre los indicadores financieros que se utilizan para el análisis del presente trabajo de titulación se muestra en la siguiente Tabla 9. En esta tabla se pueden distinguir cuatro tipos de indicadores: los indicadores de solvencia, liquidez, eficiencia operativa y rentabilidad. (Alcántara Hernández, 2013).

1.7.9.1 Breve explicación de los indicadores financieros a analizar

- Los indicadores de Solvencia: Estos indicadores miden la habilidad de la compañía para poder cubrir sus compromisos inmediatos.
- Los indicadores de Liquidez: Tienen la función de medir la capacidad de pago en efectivo de una empresa.
- Los indicadores de Eficiencia Operativa: Tienen la función de medir la eficiencia en ciertos rubros de la empresa tales como los inventarios, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, el capital de trabajo y los activos.
- Los indicadores de rentabilidad: Miden la utilidad o ganancia de una empresa, en comparación con los ingresos, el capital contable o patrimonio contable y los activos. (Alcántara Hernández, 2013).

Tabla 9:
Indicadores Financieros Verticales de Solvencia, Liquidez, Eficiencia Operativa y Rentabilidad.

INDICADORES FINANCIEROS PARA ANÁLISIS VERTICAL	
Índices de Solvencia	
	<p><i>Deuda a Capital Contable (DaC)</i></p> $Deuda a Capital Contable (DaC) = \frac{Pasivos Totales (PT)}{Capital Contable (CC)}$ <p>1 Descripción: Es la capacidad de la empresa de sobrevivir a la adversidad por medio del patrimonio de los socios o también llamado capital contable. Se dice que el pasivo corriente no debe ser menor a 1,25 veces el capital contable, de otra manera en caso de que haya socios ajenos a la empresa, ellos tienen más que decir sobre la operación de los negocios, que los mismos gerentes. Por otro lado se recomienda que el pasivo no exceda más del 80% al capital contable. (Salazar, 2014)</p>
	<p><i>Deuda a Activos Totales (DaAT)</i></p> $Deuda a activos totales(DaAT) = \frac{Pasivos Totales (PT)}{Activos Totales(AT)}$ <p>2 Descripción: Del activo total el X% es de terceras personas. Una buena relación está catalogada en el 40%. Un índice alto implica que la empresa tiene mucha deuda mientras que un índice bajo significa que la empresa tiene poca deuda en función de su capital. (Van Horne & Wachowicz, 2002)</p>
Índices de Liquidez	
	<p><i>Prueba de Liquidez (PL) o Razón Circulante</i></p> $Prueba de Liquidez(PL) = \frac{Activo Circulante(AC)}{Pasivo Circulante(PC)}$ <p>1 Descripción: Por cada dólar que se debe, la empresa tiene X USD. Mientras mayor sea la razón, mayor es la capacidad de la empresa para saldar sus deudas. Los valores aceptables están entre 1 y 2. Cuando es menor a 1 significa que la empresa puede declararse en suspensión de pagos. Por otro lado, cuando es muy alto su valor, se tiene un comportamiento de holgura financiera lo cual implica un exceso de capitales inaplicados con una influencia negativa sobre la rentabilidad de la empresa. (Zona Económica, 2011)</p>

	<p style="text-align: center;">Prueba del Ácido (PA)</p> $\text{Prueba del Ácido(PA)} = \frac{\text{Activo Circulante(AC)} - \text{Inventarios (I)}}{\text{Pasivo Circulante(PC)}}$ <p>Descripción: Es la capacidad de la empresa para cancelar las obligaciones corrientes sin contar con sus existencias o inventario. Por tanto, este índice expresa que por cada dólar que se debe la empresa tiene X dólares de pago excluyendo al inventario. El valor adecuado se lo estima en 1. Cuando es mucho menor a 1 se dice que la empresa tiene una insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos y cuando es mucho mayor a 1 se dice que la empresa tiene un exceso de recursos que pueden llegar a impactar de manera negativa sobre la rentabilidad. (Zona Económica, 2011)</p>
2	
3	<p style="text-align: center;">Liquidez Inmediata (LI)</p> $\text{Liquidez Inmediata(LI)} = \text{Margen de Seguridad (MS)} = \frac{\text{Efectivo y Equivalente.}}{\text{Pasivo Circulante (P)}}$ <p>Descripción: Por cada dólar que se debe a la empresa, se tiene X USD para pagar de manera inmediata. El numerador correspondiente a efectivo y equivalentes se refiere al dinero disponible por la empresa de manera inmediata, es decir, aquel dinero en caja y bancos. Un valor óptimo se lo fija en 0,3. Cuando el índice es muy bajo la empresa puede tener problemas para atender a los pagos mientras que si el índice es muy alto significa que se tiene dinero disponible muy ocioso, y por tanto se puede perder la rentabilidad del mismo. (Espinosa, 2011)</p>
Índices de Eficiencia Operativa	
	<p style="text-align: center;">Rotación de Inventarios (RI)</p> $\text{Rotación de Inventarios(RI)} = \frac{\text{Costo de Ventas (CV)}}{0,5 \times [\text{Inventario Inicial(II)} + \text{Inventario Final (IF)}]}$ <p>Descripción: Cuantifica las veces que se renueva los inventarios. La rotación de inventarios es adecuada cuando este valor se aleje de 1, por lo que una rotación de 360 significaría que los inventarios se venden de manera diaria. (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000)</p>
1	
2	<p style="text-align: center;">Antigüedad Promedio de Inventarios (AI)</p> $\text{Antigüedad Promedio de Inventarios(AI)} = \left\lceil \frac{0,5 \times (\text{Inventario Inicial (II)} + \text{Inventario Final (IF)})}{\text{Costo de Ventas(CV)}} \right\rceil$ <p>Descripción: Este indicador muestra el número de días en que se renueva el inventario, por lo que el valor ideal sería 1. (Alcántara Hernández, 2013)</p>
	<p style="text-align: center;">Rotación de Cuentas x Cobrar (RCC)</p> $\text{Rotación de CxC(RCC)} = \frac{\text{Ventas Netas (VN)}}{0,5 \times [\text{Saldo Inicial de CxC(SIC)} + \text{Saldo Final de CxC(SFC)}]}$ <p>Descripción: Cuantifica el número de veces que se recupera la cartera de clientes. Dicho de otra manera este indicador determina el tiempo en que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo. (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000)</p>
3	
4	<p style="text-align: center;">Antigüedad de Cuentas x Cobrar (ACC)</p> $\text{Antigüedad de CxC(ACC)} = \left\lceil \frac{0,5 \times [\text{Saldo Inicial de CxC (SIC)} + \text{Saldo Final de Cuentas por Cobrar (SFC)}]}{\text{Ventas Netas (VN)}} \right\rceil$ <p>Descripción: Se calcula el día en que de una manera aproximada se cobra la cartera de clientes. Se obtiene al dividir 360 para el valor de la rotación de cuentas por cobrar o RCC. (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000)</p>
	<p style="text-align: center;">Rotación de Cuentas x Pagar (RCP)</p> $\text{Rotación de CxP (RCP)} = \frac{\text{Costo de Ventas(CV)}}{0,5 \times [\text{Saldo Inicial de CxP(SICP)} + \text{Saldo Final CxP(SFCP)}]}$ <p>Descripción: Cuantifica el número de veces que se paga a los proveedores. (Alcántara Hernández, 2013)</p>
5	
6	<p style="text-align: center;">Antigüedad de Cuentas x Pagar (ACP)</p> $\text{Antigüedad de CxP (ACP)} = \left\lceil \frac{0,5 \times [\text{Saldo Inicial de CxP(SICP)} + \text{Saldo Final CxP(SFCP)}]}{\text{Costo de Ventas (CV)}} \right\rceil$ <p>Descripción: Cuantifica el número de días que se tarda la empresa en pagar a los proveedores. La rotación de cartera debe ser más acelerada que la rotación de cuentas por pagar ya que por ejemplo no se puede dar el caso de que mientras a los clientes se les da créditos a 30 días, a los proveedores se les de crédito a 15 días. (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000)</p>

	<p style="text-align: center;">Rotación del Capital de Trabajo (RCTN)</p> $\text{Rotación del Capital de Trabajo (RCTN)} = \frac{\text{Ventas Netas (VN)}}{\text{Capital de Trabajo Neto (CTN)}}$ <p>7 <u>Descripción:</u> Cuantifica el número de veces que se mueve el capital de trabajo para la generación de ventas netas. Mientras más alta es la tasa, es mejor pues esto significa que la compañía es más eficiente en el uso del capital de trabajo para la generación de ventas. (Sánchez, 2004)</p>
	<p style="text-align: center;">Rotación de Activos Totales (RAT)</p> $\text{Rotación de Activos Totales (RAT)} = \frac{\text{Ventas Netas (VN)}}{\text{Activos Totales (AT)}}$ <p>8 <u>Descripción:</u> Cuantifica el número de veces que se utilizan los activos totales para la generación de las ventas netas. Este indicador cuantifica la eficiencia de una empresa en el uso de sus activos para la generación de ingresos por ventas. (Sánchez, 2004)</p>
Índices de Rentabilidad	
	<p style="text-align: center;">Margen de Utilidad Bruta (MUB)</p> $\text{Margen de Utilidad Bruta (MUB)} = \frac{\text{Utilidad Bruta (UB)}}{\text{Ventas Netas (VN)}}$ <p>1 <u>Descripción:</u> Con las ventas netas se genera el X% de utilidad operativa. (Alcántara Hernández, 2013)</p>
	<p style="text-align: center;">Margen de Utilidad Operativa (MUO)</p> $\text{Margen de Utilidad Operativa (MUO)} = \frac{\text{Utilidad Operativa (UO)}}{\text{Ventas Netas (VN)}}$ <p>2 <u>Descripción:</u> Con las ventas netas se genera el X% de la utilidad operativa. (Alcántara Hernández, 2013)</p>
	<p style="text-align: center;">Margen de Utilidad Neta (MUN)</p> $\text{Margen de Utilidad Neta (MUN)} = \frac{\text{Utilidad Neta (UN)}}{\text{Ventas Netas (VN)}}$ <p>3 <u>Descripción:</u> Con las ventas netas se genera el X% de la utilidad neta. (Alcántara Hernández, 2013)</p>
	<p style="text-align: center;">Crecimiento / Reducción en Ventas (C/ReV)</p> $\text{Crecimiento/Reducción en Ventas (C/ReV)} = \frac{\text{Ventas Netas Período Actual (VNPac)} - \text{Ventas Netas Período anterior (VNPAn)}}{\text{Ventas Netas Período anterior (VNPAn)}}$ <p>4 <u>Descripción:</u> Se cuantifica el crecimiento o reducción en las ventas en % con relación al año anterior. (Alcántara Hernández, 2013)</p>
	<p style="text-align: center;">Costo a Ventas (CaV)</p> $\text{Costo a Ventas (CaV)} = \frac{\text{Costo de Ventas (CV)}}{\text{Ventas Netas (VN)}}$ <p>5 <u>Descripción:</u> Los gastos percibidos representan el X% del total de las ventas netas. (Alcántara Hernández, 2013)</p>
	<p style="text-align: center;">Retorno de Activos (RdA)</p> $\text{Retorno de Activos (RdA)} = \frac{\text{Utilidad Neta (UN)}}{\text{Activos Totales (AT)}}$ <p>6 <u>Descripción:</u> Se recupera el X% de los activos con la utilidad neta. (Alcántara Hernández, 2013)</p>
	<p style="text-align: center;">Retorno del Capital Total (RdCT)</p> $\text{Retorno de Capital Total (RdCT)} = \frac{\text{Utilidad Neta (UN)}}{\text{Capital Contable (CC)}}$ <p>7 <u>Descripción:</u> Se recupera el X% del capital contable con la utilidad neta. (Alcántara Hernández, 2013)</p>

Fuente: (Alcántara Hernández, 2013)

1.7.9.2 Cálculo y análisis de los indicadores financieros de los Almacenes Olga CIA. LTDA., para el período desde el 2008 hasta el 2013

En el Anexo 7 del presente trabajo de titulación se expone el cuadro de contabilidad para los Almacenes Olga CIA. LTDA., en el período desde el año 2008 al 2013. En este cuadro se podrá encontrar el balance general de la empresa, la demostración del costo de ventas, el estado de pérdidas y ganancias por el período de 12 meses, el detalle de las cuentas por pagar por el período de 12 meses, el detalle de los sueldos y beneficios sociales por el período de 12 meses, el detalle de los gastos generales por el período de 12 meses y el cálculo financiero que se expondrá también en este punto de estudio.

El desarrollo del cuadro de cálculos de los indicadores financieros de la empresa se lo realiza teniendo presente la información presentada en el estado de pérdidas y ganancias para el período de 12 meses del mencionado Anexo 7.

Estos cálculos se presentan en la siguiente tabla, Como información clave a señalar, en este cuadro los indicadores financieros de color azul los valores más altos y los de color rosado son los más valores bajos registrados por cada tipo de indicador.

Tabla 10:
Cálculo de los indicadores financieros de la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA., para el período desde el 2010 hasta el 2015.

INDICADORES FINANCIEROS DE LA EMPRESA (2010 - 2015)						
AÑOS DE ANÁLISIS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ÍNDICES DE SOLVENCIA						
Deuda a Capital Contable (DaC)	1,84	1,75	1,78	1,53	3,00	2,84
Deuda a Activos Totales (DaAT)	65,09%	63,88%	64,30%	60,55%	75,17%	73,95%
ÍNDICES DE LIQUIDEZ						
Prueba de Liquidez (PL)	1,54	1,57	1,56	1,65	2,05	2,24
Prueba del Ácido (PA)	0,30	0,42	0,50	0,50	0,64	0,78
Liquidez Inmediata (LI)	0,29	0,41	0,48	0,46	0,61	0,76
ÍNDICES DE EFICIENCIA OPERATIVA						
Rotación de Inventarios (RI)	2,60	2,61	2,81	2,98	2,39	2,19
Antigüedad Promedio de Inventarios (AI)	138,44	138,11	128,03	120,70	150,66	164,17
Rotación de Cuentas x Cobrar (RCC)	-	300,67	239,49	132,25	122,05	197,29
Antigüedad de Cuentas x Cobrar (ACC)	-	1,20	1,50	2,72	2,95	1,82
Rotación de Cuentas x Pagar (RCP)	-	79,67	71,89	59,90	41,51	37,54
Antigüedad de Cuentas x Pagar (ACP)	-	4,52	5,01	6,01	8,67	9,59
Rotación del Capital de Trabajo (RCTN)	9,10	7,80	7,24	7,16	4,31	3,81
Rotación de Activos Totales (RAT)	2,67	2,40	2,30	2,56	2,12	2,08
ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad Bruta (MUB)	21,57%	22,55%	22,52%	23,47%	30,38%	29,02%
Margen de Utilidad Operativa (MUO)	5,68%	7,15%	7,86%	8,65%	9,62%	9,75%
Margen de Utilidad Neta (MUN)	3,70%	4,56%	5,28%	5,90%	6,10%	6,40%
Crecimiento/Reducción en Ventas (C/ReV)	-	-10,85%	2,81%	8,31%	-3,93%	-6,61%
Costo a Ventas (CaV)	78,43%	77,45%	77,48%	76,53%	69,62%	70,98%
Retorno de Activos (RdA)	9,89%	10,92%	12,14%	15,10%	12,96%	13,34%
Retorno de Capital Total (RdCT)	28,00%	29,90%	33,68%	38,08%	51,75%	51,23%

Fuente: (Almacenes Olga Cia. Ltda., 2015)

Una vez expuesto estos cálculos a continuación se efectúa el análisis financiero de los Almacenes Olga CIA. LTDA., para el período desde el 2010 hasta el 2015.

1.7.9.3 Análisis financiero de la empresa

En base a los indicadores financieros que se calcularon en la tabla 10, y tomando en consideración el análisis conceptual de los indicadores efectuado en la tabla 9 se realiza a continuación el análisis financiero de la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA.

- Indicador de deuda a capital contable (DaC):

En todos los períodos se tiene que los pasivos son mayores al capital contable, lo cual quiere decir que este indicador ha sido aceptable durante este tiempo. En el 2014 se registra un valor pico de 3,00 que excede la recomendación citada de que el pasivo no debe exceder en un 80% al capital contable. Este indicador no es tan predominante en la empresa puesto que esta no tiene socios ajenos a los dueños y su familia, ya que se recordará que esta es una empresa de carácter familiar.

- Indicador de Deuda a Activos Totales (DaAT):

Todos los valores se encuentran por encima del óptimo que se mencionó es 40%. El menor valor se da en el año 2013 con un 60,55% y el máximo en el año 2014 con 75,1%

- Prueba de Liquidez (PL) o Razón Circulante:

Todos los valores oscilan en la recomendación dada entre 1 y 2. El valor máximo se lo percibe en el año 2015, lo cual demuestra que en este año existió un poco de holgura financiera, pero sin embargo, no es tan pronunciado este excedente.

- Prueba del Ácido (PA):

En todos los períodos se tiene un valor menor a 1, y se puede notar como crítico al valor del año 2010 que es de 0,30 lo cual indica que en este año la empresa pudo tener problemas para atender a sus pagos.

- Liquidez Inmediata (LI):

Este valor se lo fijo en un óptimo de 0,3. Lo más cercano a este valor óptimo se registró para el año 2010 con un índice de 0,29. El valor

más alto se lo obtuvo para el año 2015 con un índice de 0,78, por lo que se puede concluir que en este año hay un poco de dinero disponible ocioso.

- Rotación de Inventarios (RI) y Antigüedad Promedio de Inventarios (AI):

Directamente con la antigüedad promedio de inventarios se puede concluir que para el año 2013, la empresa ha sido más eficiente en la renovación de sus inventarios, y menos eficiente en el año 2015.

- Rotación de Cuentas x Cobrar (RCC) y Antigüedad de Cuentas x Cobrar (ACC):

La empresa muestra una gran eficiencia en el cobro de sus cuentas, esto se evidencia de gran manera en el año 2011 con el resultado de casi 1 día promedio para el cobro de sus cuentas.

- Rotación de Cuentas x Pagar (RCP) y Antigüedad de Cuentas x Pagar (ACP):

Se tiene un valor crítico de aproximadamente 10 días para el pago de cuentas en el 2015. Adicionalmente, se observa que la rotación de cartera o de las cuentas por cobrar es más acelerada que la rotación de las cuentas por pagar, por tanto la empresa se mantiene eficiente en este sentido.

- Rotación del Capital de Trabajo (RCTN):

Siendo el capital de trabajo neto (CTN) el patrimonio más los pasivos no corrientes y menos el activo fijo, se registra un mayor índice de la rotación del capital de trabajo para el año 2010 con un valor de 9,10 y un valor mínimo de 3,81 para el año 2015. Por lo tanto la eficiencia del capital de trabajo ha sido mayor en el año 2010.

- Rotación de Activos Totales (RAT):

Para todos los períodos se tiene un valor entre 2 y 3. El más alto se registra en el 2010 con 2,67. Por lo que se concluye que en el año 2010 se tiene una mayor eficiencia de los activos totales para la generación de las ventas netas.

- Márgenes de Utilidad, Bruta, Operativa y Neta (MUB) (MUO) y (MUN):

Los menores márgenes se tienen para el año 2010. Los datos no están muy dispersos entre sí, y para el año 2015 se registra los mayores valores de margen de utilidad operativa y neta. El margen de utilidad neta para el 2015 es de 6,40%.

- Crecimiento / Reducción en Ventas (C/ReV):

Se registró una reducción significativa de las ventas para el año 2011 del 10,85% y un crecimiento máximo del 8,31% para el año 2013.

- Costo a Ventas (CaV):

Este indicador muestra un impacto negativo en el año 2010 donde se tiene el mayor valor de costo de ventas en comparación con las ventas netas.

- Retorno de Activos (RdA):

Se tiene un mayor retorno de activos para el año 2012 y un menor en el 2010.

- Retorno del Capital Total (RdCT):

Se tiene un mayor retorno del capital total en el 2014 y un menor en el 2010.

En conclusión, es claro que la rentabilidad de la empresa ha sido afectada en el año 2010 mientras que se tiene una gran rentabilidad en el período continuo del 2012 al 2015. Adicionalmente, en el 2015 se tiene una menor eficiencia operativa en la empresa, y sin embargo, su eficiencia de liquidez es óptima para este mismo 2015. Finalmente, se registra una mejor solvencia de la empresa para el año 2014. Como se observa también del estado de pérdidas y ganancias una mayor utilidad neta es percibida en el año 2012 y una menor en el año 2010. No obstante, de todo este análisis se puede observar que la empresa tiene una gran factibilidad económica.

1.7.10 Clientes de la empresa

En base a entrevistas con los ejecutivos de la empresa, se concluye que el foco de atención de la empresa está en colegios y escuelas, instituciones públicas, monasterios, clínicas, hoteles, otras casas comerciales de menor venta, etc. En la siguiente tabla 11 se describe algunos de los potenciales clientes de la empresa Almacenes Olga CIA: LTDA.

Tabla 11:

Listado de los clientes más recurrentes en los Almacenes Olga CIA. LTDA.

Nº	NOMBRE DEL CLIENTE
1	Escuela Superior Militar Eloy Alfaro
2	Comando Conjunto de las FF.AA
3	Publicons
4	Bordinsa
5	Escuela Superior de Policía Gral. Alberto Enríquez Gallo
6	Grupo de la Escolta Presidencial
7	Conjunto Nacional de Danza
8	Estación Naval de Quito
9	Ballet Ecuatoriano de Cámara
10	Banderines Gutiérrez
11	Fundación Casa de la Danza
12	IESS Dirección General Quito
13	Monasterio Santa Catalina
14	Confecciones Gacela
15	Salvimpex
16	Fabrifamp
17	Clínica Hospital Santiago
18	Clínica Santa Marianita
19	Hotel Tambo Real

Fuente: (Almacenes Olga Cia. Ltda., 2015)

1.7.11 Proveedores de la empresa

Los principales proveedores de los productos comercializados por los Almacenes Olga CIA. LTDA., son: Francelana, Delltex, Textiles del Litoral, El Barata, Casa Aidita, Textiles San Pedro, Pintex, Texpac y Cortidis.

1.7.12 Competencia de la empresa

En base a entrevistas con los ejecutivos de la empresa, se tiene un total de 11 casas comerciales de telas que son considerados como competencia por la empresa debido a la cercanía con el almacén y su volumen de ventas. Este listado se muestra en la siguiente Tabla 12

Tabla 12:

Listado de las empresas que son consideradas como competencia por los Almacenes Olga CIA.

Nº	NOMBRE DE LA COMPETENCIA
1	Almacén Merylan
2	Almacén Brin
3	Almacén Aidita
4	Almacén Henry Carrasco
5	Casa Bishara
6	Almacén Isabel
7	Almacén Puebla
8	Almacén Mil Colores
9	Almacén Reinatex
10	Almacén Casa Mariana
11	Almacén Casa Blanca

Fuente: (Almacenes Olga Cia. Ltda., 2015)

2 MARCO TEÓRICO SOBRE EL ANÁLISIS Y EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN UNA EMPRESA

2.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo contiene el marco teórico que será la base de la presente investigación. En este capítulo se detalla toda la teoría y las herramientas de administración empresarial que serán aplicadas en los capítulos siguientes para el desarrollo del trabajo de titulación. Se inicia dando una breve explicación sobre las generalidades del levantamiento de los procesos, para a continuación desarrollar la teoría de los 8 principios de la gestión de la calidad. Una vez realizada esta pequeña introducción al tema de la gestión de procesos se procede a definir el concepto de proceso y subproceso, a través del punto de vista de varios autores que han desarrollado este tema.

Teniendo bien presente esta base teórica es posible definir ahora al enfoque basado en los procesos, y las subsecuentes ventajas que implica la aplicación de este enfoque dentro de una organización. A continuación se define al mapa de procesos, y con esto se conceptualiza la definición de lo que es procesos claves, procesos estratégicos y procesos de apoyo o de soporte, para finalizar esta explicación con el desarrollo de un ejemplo de mapa de procesos. Luego se define a la cadena de valor de Michael Porter, y su aplicación dentro de una organización definiendo los conceptos de actividades primarias y actividades de apoyo. Para finalizar, esta base teórica principal se desarrolla el tema del Manual de Procesos dentro de una organización.

Teniendo presente las bases teóricas principales es ahora posible definir los métodos de esquematización que son ampliamente usados en la representación de procesos dentro de una organización. Se define entonces la esquematización de los procesos empresariales por medio de la diagramación IDF-0 y las ventajas de su aplicación. Luego, se define la esquematización de los procesos por medio de los diagramas SIPOC, desarrollando también las ventajas de la aplicación de este método. Para finalizar la conceptualización teórica de los métodos de esquematización de los procesos empresariales se desarrolla la teoría acerca de los diagramas de análisis de procesos. Se debe tener muy clara esta teoría, pues el desarrollo de la parte práctica

del presente trabajo de titulación se basa en estos fundamentos. A continuación se desarrolla la teoría de los indicadores de gestión, su relación con los procesos empresariales y sus beneficios para el correcto desenvolvimiento de los mismos.

Finalmente, el punto final de este desarrollo teórico finaliza con el desarrollo de la teoría del mejoramiento de procesos según Harrington y las 4 fases de la mejora. La aplicación de esta teoría de mejora se la efectuará de una manera constante en el desarrollo práctico de este trabajo de titulación como se visualizará posteriormente en el capítulo 3.

2.2 GENERALIDADES SOBRE EL LEVANTAMIENTO Y EL ANÁLISIS DE PROCESOS

Toda empresa tiene la responsabilidad de conocer su funcionamiento interno. El funcionamiento interno de una empresa consiste en el correcto entendimiento de sus actividades, su ubicación en el mercado, los requerimientos de sus clientes y principalmente sus procesos y los responsables de los mismos, todo esto con el fin de entregar al cliente un servicio de calidad.

Las empresas se encuentran en el deber de realizar en su debido momento un análisis de los procesos que deben emprender para la prestación de sus servicios o la realización de sus productos, de esto depende sin duda la satisfacción de sus clientes.

Una vez establecidos estos procesos, los mismos deben ser controlados y evaluados, para que en un futuro sean perfectamente entendidos por todos los integrantes de la organización. Llegado a este punto, se pueden emprender tareas de mejoramiento que aumenten la eficiencia de los procesos, y consecuentemente, aumenten la eficacia de la empresa reflejada en un impacto positivo en su productividad y consecuentemente en su rentabilidad.

Consecuentemente, el levantamiento de procesos es una actividad de vital importancia en toda empresa, y existen varias maneras de hacerlo, ya sea usando diagramas descriptivos o de una manera resumida mediante un mapa de procesos.

2.3 LOS PROCESOS Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.3.1 Los 8 principios de la gestión de la calidad

De acuerdo al Comité de la Organización Internacional de Normalización (2005) una organización puede ser guiada y operada de una manera exitosa cuando esta es dirigida y controlada de una manera sistemática y transparente. Esto se lo puede llegar a obtener mediante la implementación y mantención de un sistema de gestión que se enfoque en la mejora continua tomando en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas. Esta mejora en el desempeño es viable dentro de una organización cuando se pone en práctica los 8 principios de la gestión de la calidad.

- a. El enfoque al cliente: Se deben entender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacerlas y exceder de esta manera las expectativas formuladas por los clientes.
- b. El liderazgo: Los líderes deben procurar que el personal se involucre de gran manera en la consecución de los objetivos de la organización.
- c. La participación del personal: Se debe entender al personal como la esencia de la organización y se debe entender que gracias a su participación es posible el alcance de un beneficio sólido para la organización.
- d. El enfoque basado en procesos: Cuando las actividades y los recursos de la organización son gestionados como un proceso, los resultados organizacionales pueden ser alcanzados de una manera más eficiente.
- e. El enfoque de un sistema para la gestión: La consecución de los objetivos organizacionales es posible cuando los procesos de la empresa se interrelacionan y conforman un sistema.
- f. La mejora continua: Debería ser un objetivo permanente de la organización.
- g. El enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Gracias al análisis de datos e información se puede realizar la toma de decisiones de una manera sólida y eficaz.

- h. Las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: La capacidad de crear valor se ve potenciada cuando la relación entre la organización y los proveedores es mutuamente beneficiosa.

De esta manera los 8 principios de la calidad se los debe entender como una cadena cíclica que actúan de manera interrelacionada con el fin de buscar el bien de la empresa. Estos 8 principios son representados de una manera esquemática en la Figura 15.



Figura 15. Los 8 principios de la Gestión de la Calidad
Fuente: (CalidadTotalTQM, 2015)

La Figura muestra a los 8 principios de la Gestión de la Calidad organizados de manera cíclica. Esta representación implica que no hay un orden específico que categorice la importancia de un principio respecto a otro. Al contrario al definirse como un ciclo, sin uno de los principios mencionados no es posible la operación de los otros. Se concluye por consiguiente que el enfoque basado en procesos es necesario para la implementación de un plan de calidad en una organización.

2.1.1 La definición de Proceso

Según el Comité de la Organización Internacional de Normalización (2005) un proceso se define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan y cuyo objetivo es la transformación de los elementos de entrada en resultados.

Según Agudelo y Escobar (2010) un proceso se define como el conjunto de actividades secuenciales o paralelas que son ejecutadas por un productor sobre un insumo para agregarle valor y transformarlo en un producto que pueda ser suministrado u ofrecido a un cliente externo o interno.

Pérez Fernández de Velasco (2012) define a un proceso como la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto posee un valor intrínseco para su usuario o cliente, y que está compuesto por tres elementos principales:

- Un input o entrada
- La secuencia de actividades
- Un output o salida
- Un sistema de control

2.1.2 La definición de Subproceso

Según los diseñadores del reconocido programa de modelación BPM, Bizagi BPM Suite V10.5 (2014), un subproceso puede ser definido como un conjunto de actividades que poseen una secuencia lógica para cumplir un propósito. El Subproceso es un Proceso por sí mismo, y su finalidad es parte de un Proceso más grande. Este proceso más grande recibe el nombre de Proceso Padre, mientras que el Subproceso es conocido como Proceso Hijo.

2.1.3 El enfoque basado en procesos

De acuerdo al Comité de la Organización Internacional de Normalización (2005), se debe entender por proceso a todo tipo de actividad o conjunto de

actividades en las cuales se utiliza recursos para poder transformar elementos de entrada en resultados. A partir de esta concepción, la eficacia en las operaciones de una empresa se la consigue cuando dentro de la empresa se tiene una amplia identificación y gestión de numerosos procesos interrelacionados que interactúan entre sí. Muchas veces, el resultado de un proceso viene a ser el elemento de entrada del siguiente proceso.

Es entonces la identificación y la gestión sistemática de los procesos empleados dentro de una organización y la interacción de estos procesos los que se conoce como el enfoque basado en procesos. (Comité de la Organización Internacional de Normalización, 2005)

Las partes interesadas tienen un papel crucial en el momento de proporcionar los elementos de entrada a la organización. Se debe realizar un procedimiento de seguimiento a la satisfacción de las partes interesadas para lo cual se debe evaluar hasta qué punto las necesidades y expectativas de estas partes han sido cumplidas. (Comité de la Organización Internacional de Normalización, 2005)

La Figura 16 ilustra de manera esquemática el sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se utiliza como referente crucial en la familia de normas de la ISO 9000.

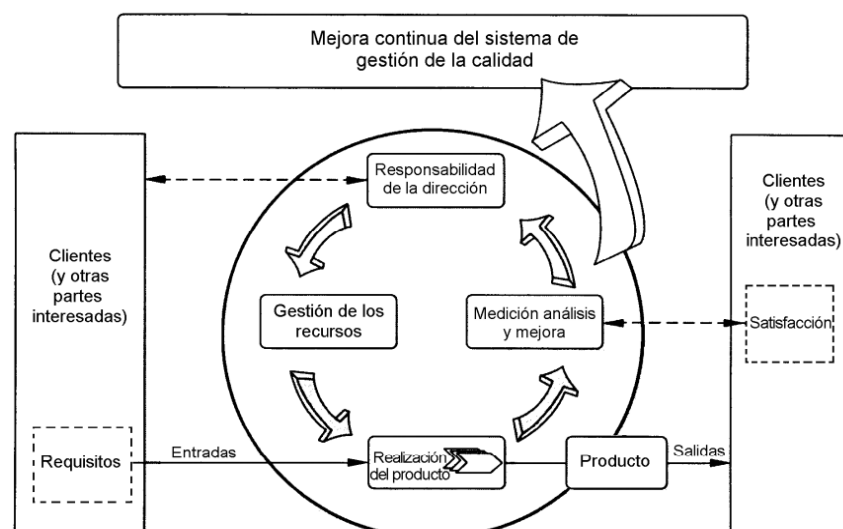


Figura 16. Representación del enfoque basado en procesos según la normativa internacional ISO 9000-2005.

Fuente: (Comité de la Organización Internacional de Normalización, 2005)

La Figura 16 realiza una representación del enfoque basado en procesos. Según se sugiere todo elemento u operación organizacional puede ser vista como un proceso. La ventaja de trasladar todos los elementos operacionales de una organización a la estructura de un proceso, es que permite la medición de los mismos, y por medio de esta medición se puede entonces establecer la subsecuente mejora. Este es entonces el pilar fundamental del enfoque basado en procesos, el poder medir, y el poder mejorar.

2.3.2 Ventajas del enfoque basado en procesos

De acuerdo a Pérez Fernández de Velasco (2012) una organización centrada en sus procesos tiene las siguientes ventajas:

- La empresa está orientada hacia el cliente y hacia sus objetivos.
- Aporta con una visión mucho más amplia y global de la organización y de sus relaciones internas.
- Los costos operativos y de gestión pueden reducirse al identificar costos innecesarios producto de una mala calidad en las actividades internas.
- Se facilita la reducción de tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios.
- Contribuye al desarrollo de ventajas competitivas propias y duraderas.
- La gestión por procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales.

2.4 EL MAPA DE PROCESOS

Para definir al mapa de procesos es importante primero tener clara la definición de proceso que se hizo previamente en el literal 2.1.1. De todas las definiciones citadas se retoma la citada según el Comité de la Organización Internacional de Normalización (2005) en donde el proceso se define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan y cuyo objetivo es la transformación de los elementos de entrada en resultados. De manera adicional antes de definir al mapa de procesos es necesaria la definición de Procedimiento.

De igual manera, según el Comité de la Organización Internacional de Normalización (2005), un procedimiento es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso.

2.4.1 Definición de Mapa de Procesos

En base a Pérez Fernández de Velasco (2012), el mapa de procesos consiste en un diagrama de valor o un inventario gráfico de los procesos de una organización.

Según Pardo Álvarez (2012) el mapa de procesos es una herramienta que presenta una visión general del sistema organizacional de la empresa donde no solo se presentan los procesos que la componen sino también sus relaciones principales.

En la siguiente Figura 17, se muestra la representación adecuada del mapa de procesos en una organización.

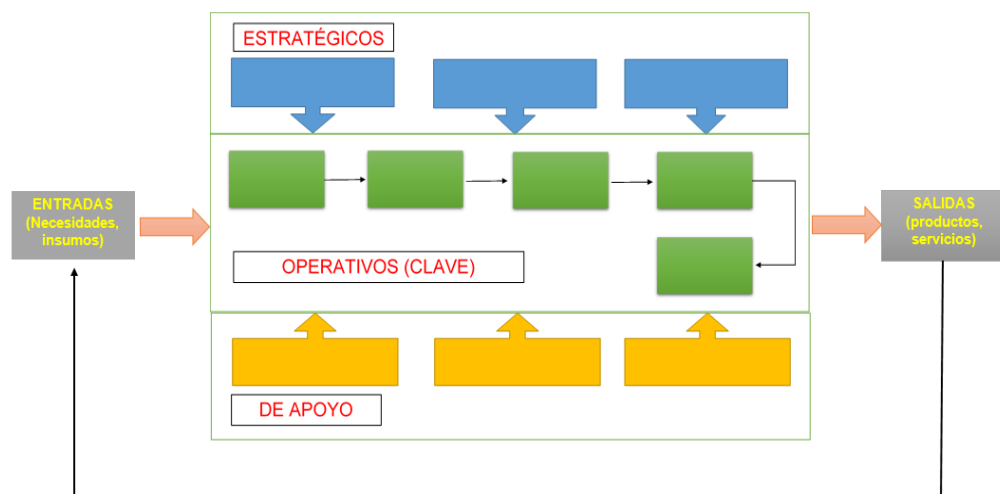


Figura 17. Diagramación general recomendada de un Mapa de Procesos
Fuente: (Pérez Fernández de Velasco, 2012)

La Figura 17 muestra de una manera más detallada la estructura básica de un proceso mediante la incorporación de la teoría del mapa de procesos. Se define entonces que todas las entradas dentro de una organización, pasan a través de 3

tipos de procesos: procesos estratégicos, clave y de soporte, para dar paso a los resultados.

De esta manera, el Mapa de Procesos de una compañía proporciona una perspectiva global-local, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor. De manera simultánea, esta herramienta relaciona el propósito de la organización con los procesos que gestionan, por lo que también se la puede ver como una herramienta de consenso y aprendizaje. (Pérez Fernández de Velasco, 2012)

2.4.1.1 Los Procesos Claves

Según Pérez Fernández de Velasco (2012), los procesos claves son aquellos que tienen relación directa con el producto o servicio y por tanto están orientados al cliente y a los requisitos del producto. En consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente. En estos procesos muchas veces intervienen varias áreas funcionales de la empresa y por consiguiente ocupan la mayoría de los recursos.

2.4.1.2 Los Procesos Estratégicos

Según Pérez Fernández de Velasco (2012), los procesos estratégicos son aquellos que se definen por la Alta Dirección y dictan de qué manera opera el negocio y cómo se crea valor tanto para el cliente como para la empresa. Sobre estos procesos recae la toma de decisiones sobre la planificación, las estrategias y las mejoras de la compañía. Por consiguiente, los procesos estratégicos determinan las directrices y los límites de actuación del resto de procesos de la empresa.

2.4.1.3 Los Procesos de Apoyo o Procesos de Soporte

Según Pérez Fernández de Velasco (2012), los procesos de apoyo o también llamados de soporte son aquellos que brindan asistencia a los procesos clave y son determinantes al momento de conseguirse los

objetivos de los demás procesos destinados a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.

2.4.2 Ejemplo de un Mapa de Procesos dentro de una organización

En base al trabajo de titulación de Pérez Zurita (2014), se muestra en la siguiente Figura 18 un ejemplo de mapa de procesos para complementar la explicación teórica de este tema.

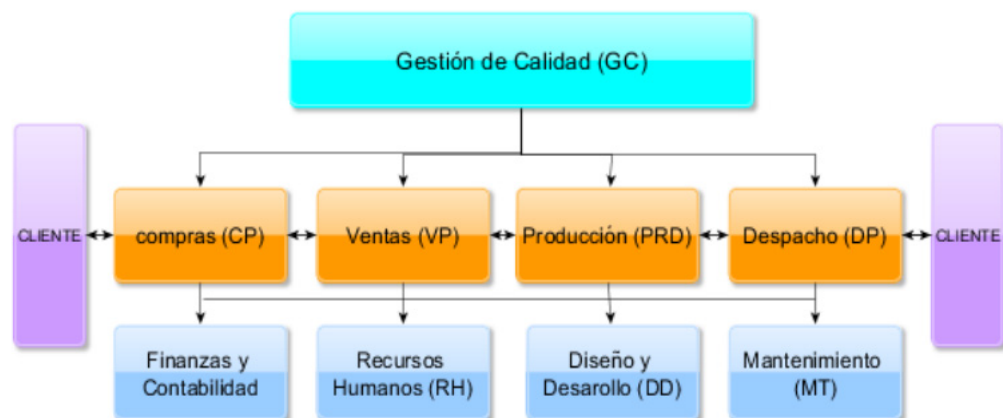


Figura 18. Ejemplo de un Mapa de Procesos para el instituto ecuatoriano del cemento y del hormigón

Fuente: (Terán Paz y Miño, 2014)

La Figura 18 muestra un ejemplo de mapa de procesos. El proceso en verde es el proceso estratégico. Generalmente, estos procesos son los relacionados con la gestión estratégica y con la gestión de la calidad. En el medio y con café se tienen los procesos claves de la organización, que para este caso empresarial son los que generan valor directamente a la empresa, además de estar estrechamente relacionados con las necesidades y satisfacción del cliente. Finalmente, los de color azul son los procesos de apoyo o soporte donde como se puede observar generalmente va de cajón lo que es recursos humanos, contabilidad, y todos aquellos procesos de gestión administrativa.

2.5 LA CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER

Según Porter (2002), la cadena de valor también llamada cadena de valor empresarial, es un modelo teórico que se utiliza para la descripción del desarrollo de

actividades dentro de una organización con el fin de generar valor al cliente final. La Figura 19 muestra un esquema general para la representación de la cadena de valor según Porter en una organización.



Figura 19. Esquema genérico de la cadena de valor según Michael Porter
Fuente: (Arimany, 2010)

De acuerdo al análisis de la Figura 19, se observa que la cadena de valor de una empresa u organización según Michael Porter está compuesta por el ejercicio de 2 tipos de actividades: las actividades primarias o también llamadas secuenciales y las actividades de apoyo, o de soporte. Cada una de estas actividades se desarrolla a continuación en los siguientes puntos de estudio.

2.5.1 Las actividades primarias

De acuerdo a Porter (2002), dentro de la categoría de las actividades primarias se puede encasillar a cinco actividades genéricas que se relacionan con la competencia en cualquier industria, y estas son: la logística interna, las operaciones, la logística externa, la mercadotecnia y ventas y el servicio. Cada una de estas categorías puede ser a su vez dividida en distintas actividades que dependen del sector industrial y de la estrategia de la empresa. Se explica a continuación cada una de las mencionadas categorías:

- La logística Interna: Se refiere a todas aquellas actividades asociadas con el recibo, el almacenamiento y la diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, el control de inventarios, la programación de vehículos y el retorno a los proveedores.
- Las Operaciones: Son todas aquellas actividades que dan lugar a la transformación de los insumos a la forma final del producto. Se refiere entonces a actividades tales como el maquinado, el empaque, el ensamble, el mantenimiento del equipo, las pruebas, y las actividades de operación o instalación.
- La logística Externa: Se refiere a todas aquellas actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y la distribución física del producto a los compradores. Se tiene también en esta casilla a las bodegas de producto terminado, de manejo de materiales, la operación de vehículos de entrega y el procesamiento de pedidos y programación.
- La Mercadotecnia y Ventas: Se refiere a todas las actividades destinadas a hacer que el comprador obtenga el producto. Se tiene dentro de esta categoría a la publicidad, la promoción la fuerza de ventas, las cuotas, las selecciones del canal y las relaciones entre el canal y el precio.
- El servicio: Son todas aquellas actividades relacionadas con la prestación de servicios enfocados en realzar y mantener el valor del producto. Se tiene así actividades tales como la instalación, la reparación, el entrenamiento, la compra de repuestos y el ajuste del producto.

2.5.2 Las actividades de apoyo

Igualmente en base a Porter (2002) las actividades de apoyo se dividen también en cuatro categorías genéricas: el abastecimiento, el desarrollo de la tecnología, la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa. Al igual que las actividades primarias estas pueden subdividirse dependiendo del sector industrial donde se realice el análisis. Se explica a continuación cada una de las categorías mencionadas.

- El abastecimiento: Se refiere a la función de compra de insumos que van a hacer utilizados en la cadena de valor de la empresa donde se incluyen las materias primas, las provisiones, los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.
- Desarrollo de la tecnología: Cada actividad de valor representa tecnología, ya sea los conocimientos (o el también llamado know-how), los procedimientos, y la tecnología misma implícita dentro del proceso. Sin embargo la tecnología que se emplea en cada empresa es distinta, y van en distinto rango desde aquella tecnología para la preparación de documentos y transporte como la tecnología representada en el producto mismo. Adicionalmente, la mayoría de actividades de valor que usan tecnología que implica la combinación de sub-tecnologías diferentes estudiadas por distintas ramas científicas. El maquinado por ejemplo implica metalurgia, electrónica y mecánica.
- Administración de recursos humanos: Consiste en aquellas actividades que buscan la contratación, el entrenamiento, el desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Esto respalda a las actividades primarias como las de apoyo e a la cadena de valor en su totalidad.
- Infraestructura de la empresa: Consiste en una serie de actividades donde se incluye la administración en general, la planificación, las finanzas, la contabilidad, los asuntos legales gubernamentales y la administración de la calidad.

2.5.3 Los tipos de actividad

Según Porter (2002), dentro de las categorías de actividades primarias y de apoyo existen tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva que se desea solidificar en la organización:

- Las actividades directas: o directamente implicadas en la creación de valor para el comprador, como el ensamble, el maquinado de partes, la

operación de la fuerza de ventas, la publicidad, el diseño del producto, la búsqueda, etc.

- Las actividades indirectas: Son aquellas que permiten la ejecución de las actividades directas de una manera continua. Se incluyen en este grupo a las actividades mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, registro de vendedores, etc.
- Las actividades para el aseguramiento de la calidad: Son aquellas que como su nombre lo indica aseguran la calidad. Dentro de este grupo se incluyen las actividades de monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste. Finalmente, no se debe confundir el aseguramiento de la calidad con la administración de la calidad.

2.6 EL MANUAL DE PROCESOS

Para una correcta comprensión y entendimiento de este punto de estudio, se detalla a continuación la definición de manual.

De acuerdo a Agudelo, Castañeda y Rojas (2009), un manual se define como la recopilación en forma de texto, que muestra de una manera detallada todas las instrucciones que se deben tomar en cuenta para la realización de una actividad, con el fin de que la misma sea sencilla, fácil de entender permitiendo al lector del mismo desarrollar de una manera correcta la actividad propuesta sin que exista el temor de cometer equivocaciones.

De acuerdo a esto, un manual de procesos es entonces un instructivo que detalla de manera minuciosa toda la información concerniente a un proceso, siendo el desarrollo de las actividades que se ejecutan en el mismo la razón principal de este manual, que estará dirigido a todos los miembros de la empresa los cuales están en la obligación de leerlo y tener una comprensión adecuada del mismo.

Finalmente, en este trabajo de titulación se desarrollará un manual de procesos que cumplirá con las definiciones expuestas anteriormente.

2.7 SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LA ESQUEMATIZACIÓN Y DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS






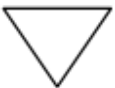

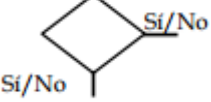



Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica (2009), la representación esquemática de los procesos se basa en el lenguaje gráfico utilizado para la esquematización de diagramas de flujo. Por otro lado, sobre el bosquejo de flujogramas actúan entes internacionales de regulación para la normalización o estandarización de los símbolos utilizados. De esta manera, distintas organizaciones se han establecido con el fin de establecer distintos tipos de simbología para el bosquejo de diagramas de flujo. En los siguientes puntos de estudio se desarrollan los modelos establecidos por algunas de estas organizaciones.

2.7.1 Según la American Society of Mechanical Engineers (ASME)

La Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME) es una organización profesional sin fines de lucro cuyo objetivo es la difusión del arte, la ciencia, y la práctica de la ingeniería mecánica alrededor del mundo. En la siguiente tabla 13 se define la simbología desarrollada por la ASME para el bosquejo de procesos.

Tabla 13:

Simbología ASME para la esquematización de flujogramas.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	UTILIZACIÓN
	Origen	Identifica el paso previo que da origen al proceso y no forma parte en sí del nuevo proceso.
	Operación	Se describen las principales fases del proceso, procedimiento o método. Se define una operación siempre que un documento es modificado intencionalmente en cualquier de sus características.
	Inspección	Se lo utiliza cada vez que un documento o actividad del proceso es verificada, siendo esta verificación en términos de calidad, cantidad o características. Dentro de un proceso es un paso de control.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se moviliza o se traslada a otra actividad, oficina o persona.
	Demora	Se lo utiliza cuando un documento o proceso es detenido, ya que se requiere de la ejecución de otra operación, o porque el tiempo de respuesta es lento.
	Almacenamiento	Se lo utiliza para señalar el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo. Adicionalmente, señala que un documento es guardado para protegerlo de un traslado no autorizado.
	Almacenamiento Temporal	Se lo utiliza para señalar el depósito temporal de un documento o información en un archivo para dar inicio al siguiente evento del proceso.
	Decisión	Indica un punto en el flujograma donde pueden existir varios caminos o alternativas.
	Líneas de Flujo	Se utilizan como conectores de los símbolos, indicando también el orden en que se deben ejecutar las distintas operaciones.
	Actividades Combinadas (Operación y Origen)	Las actividades combinadas se dan lugar cuando dos actividades son simplificadas en un solo paso. El símbolo mostrado, indica que el proceso se inicia por medio de una actividad que implica una operación.
	Actividades Combinadas (Inspección y Operación)	En este caso, el objetivo es llevar a cabo una operación, durante la cual puede realizarse una inspección.






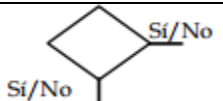






Fuente: (ASME, 2009)

2.7.2 Según la American National Standard Institute (ANSI)

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense de siglas ANSI, es una organización sin fines de lucro que ejecuta la normalización voluntaria de actividades relacionadas con la evaluación de la conformidad en los Estados

Unidos. En la siguiente Tabla 14 se define la simbología ANSI para la esquematización de flujogramas.

Tabla 14:
Simbología ANSI para la esquematización de flujogramas.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	UTILIZACIÓN
	Inicio / Fin	Señala el inicio y el final de un diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Representa la realización de una actividad u operación de un procedimiento.
	Documento	Se refiere a todo tipo de documento que puede entrar, ser utilizado, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Se lo utiliza para indicar la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Se lo utiliza para indicar el depósito permanente cierta información o documento en un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujograma en que el que existe la posibilidad de varios caminos.
	Líneas de Flujo	Se utiliza para la conexión de los distintos símbolos indicando el orden en el que se realizan las operaciones.
	Conector	Se utiliza para indicar la continuidad del diagrama dentro de la misma página, y además enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Se lo utiliza para representar la continuidad del diagrama en una nueva página.
	Entidad Externa	Se refiere a la fuente o destino de flujos de información, productos y/o servicios.
	Proceso	Se utiliza para la identificación de otro proceso, escribiendo el nombre del mismo.
	Base de Datos	Se refiere a base de datos, hojas electrónicas, u otras formas de almacenamiento de información electrónica.

Fuente: (ANSI, 2009)

Para la esquematización habitual de los procesos en cualquiera de los métodos que se desarrollarán a continuación se utiliza una mezcla de estos dos tipos de simbología que se han mencionado.

Es importante tener claro estos elementos de esquematización para el estudio que se va a realizar a continuación.

2.8 ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES POR MEDIO DEL MÉTODO DE DIAGRAMACIÓN INTEGRATION DEFINITION FOR FUNCTION MODELLING IDEF-0

Según la empresa consultora Assurance Quality Assessors (2014) el IDEF-0 es una herramienta que se utiliza para la descripción de los procesos de un negocio con un enfoque especial en los objetivos centrales. IDEF se toma sus siglas de Integration Definition for Function Modeling que se traduce como Definición de la Integración para la modelización de las funciones. Dentro de este diagrama se realiza una descripción de cada proceso o actividad por medio de cinco magnitudes básicas, que son:

1. Los procesos o actividades
2. Los INPUTS
3. Los controles
4. Los mecanismos o recursos para la realización de tareas
5. El Output o resultados conseguidos en el proceso que podrían ser a su vez los inputs o controles de otros procesos.

2.8.1 Los objetivos de la diagramación IDEF-0

De acuerdo a la empresa consultora Assurance Quality Assessors (2014) lo que se pretende al usar la diagramación IDEF-0 para el modelado de procesos dentro de una empresa es lo siguiente:

- Tener un medio de comunicación de las reglas y los procesos de los negocios.
- Obtener una vista estratégica de un proceso.
- Facilitar el análisis para identificar puntos de mejora.
- Mostrar de una manera clara lo que hace la empresa.

2.8.2 Sintaxis y semántica de IDEF-0

En la siguiente Figura 20 se explica la modelización de un proceso por el método de diagramación IDEF-0.

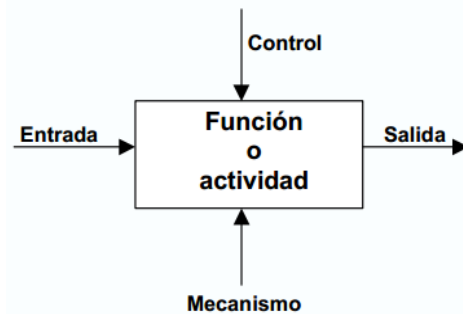


Figura 20. Diagramación básica general de un proceso en IDEF- 0
Fuente: (Programa Gadex, 2009)

Tal y como se puede observar de la Figura 20, la modelización de un proceso por IDEF-0 comprende una serie de elementos primarios y un elemento secundario:

Los elementos primarios son:

- La función o actividad o el nombre del proceso que corresponde a una frase verbal (el verbo + el objeto directo).
- ICOM: Se refiere a la unión de entradas (input), control (control), salidas (output), mecanismos (mechanism).

Finalmente, como elemento secundario se tiene la flecha de llamada o Call Arrow

2.8.3 Los elementos primarios de la diagramación IDEF-0

Según Martínez San Germán (2005) se tienen las siguientes definiciones para los elementos primarios de la diagramación IDEF-0:

2.8.3.1 Las entradas

Se refiere al material o la información consumida y posteriormente transformada por una actividad con el fin de producir las salidas. Son asociadas de manera general al lado izquierdo de la caja proceso. Se da en algunas veces el caso donde una actividad no tiene entradas.

2.8.3.2 Las salidas

Son aquellos objetos resultado o producto de la actividad o el proceso. Se las representa de manera general en el lado derecho de la actividad. También se las denomina el producto final o simplemente el producto y muchas veces son la entrada de un nuevo proceso, subsiguiente.

2.8.3.3 Control

Se refiere a aquellos objetos que regulan cómo, cuándo y si una actividad se ejecuta o no. Los casos más típicos de control son las normas, las guías, las políticas, los calendarios, el presupuesto maestro, las reglas, las especificaciones y los procedimientos inherentes de un producto. De manera general el control ocupa el lado superior del diagrama.

2.8.3.4 Mecanismos

Son aquellos recursos necesarios para la ejecución de un proceso. Ejemplos de estos se tiene a la maquinaria, los programas de cómputo, las instalaciones, los recursos humanos. Se los representa generalmente en el lado inferior del diagrama y algunas veces se da el caso en el que un proceso o actividad no tiene mecanismos.

2.8.4 La flecha de llamada o Call Arrow

De acuerdo a Martínez San Germán (2005), la flecha de llamada o Call arrow, es aquella que se utiliza para realizar una referencia directa a otro modelo o

diagrama con el fin de evitar la duplicidad de la información. Se muestra en la siguiente Figura 21 la representación de la flecha de llamada o Call Arrow.

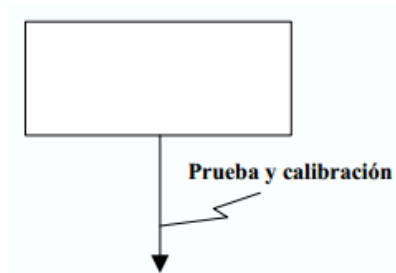


Figura 21. Representación gráfica de la Call Arrow en la diagramación IDEF- 0

Fuente: (Programa Gadex, 2009)

Se puede apreciar en la Figura 21 la representación de una flecha de llamada o Call Arrow en la esquematización de procesos por IDEF-0. Su fin principal como se indicó anteriormente es hacer referencia a algún otro modelo o diagrama para evitar tener que replicarlo reduciendo así el espacio disponible del esquema.

2.8.5 Las ventajas del uso de IDEF-0 para la esquematización de procesos

En base a Martínez San Germán (2005), la diagramación de los procesos empresariales por IDEF-0 comprende las siguientes ventajas en los procesos de una organización:

- Permite la comprensión rápida y eficaz del mapa de procesos mediante un procedimiento de descomposición jerárquica.
- El análisis inverso de la cadena permite analizar de una manera rápida y sencilla a aquellos elementos que no agregan valor, que crean limitaciones y cuellos de botella.
- Facilita el análisis para la identificación de puntos de mejora dentro de los procesos de una empresa.
- Permite la visualización estratégica de un proceso.

En la siguiente Figura 22 se puede observar un ejemplo de la diagramación IDEF-0 para una empresa de consultoría.

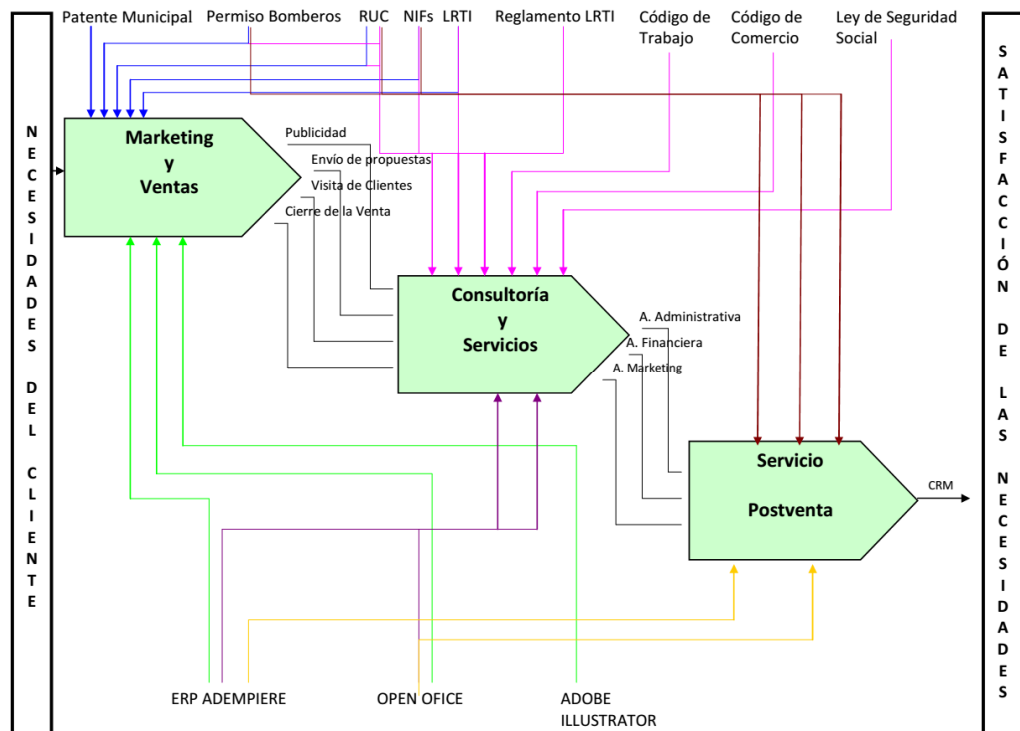


Figura 22. Ejemplo de un diagrama IDEF-0 para una empresa
Fuente: (Hidalgo Chávez, 2010)

En la Figura 22, se observa que esta empresa se basa en 3 procesos fundamentales: el marketing y ventas, la consultoría y servicios, y el servicio de postventa. Se puede apreciar que los controles de los procesos corresponden a reglamentos y normativas que los rigen. Adicionalmente las entradas del segundo proceso son las salidas del primero y sus salidas son las entradas del tercero. Como mecanismo se coloca a aquellas herramientas que permiten la realización del proceso. Finalmente, este esquema muestra que la entrada principal son las necesidades del cliente y la salida principal es la satisfacción de estas necesidades.

2.9 ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES POR MEDIO DE LOS DIAGRAMAS SIPOC

De acuerdo a la Asociación Española para la Calidad (2014) el diagrama SIPOC se define como la representación gráfica de un proceso de gestión que permite la visualización del mismo de una manera sencilla, donde se pueden identificar las partes implicadas dentro de su funcionalidad.

Según Leira (2013) etimológicamente el significado de las siglas SIPOC es el siguiente:

- S (Supplier): Proveedor, referente a la persona que aporta recursos al proceso.
- I (Inputs): Recursos, referente a todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Como ejemplo de recursos se puede tomar en cuenta a la información, los materiales, e inclusive a las personas.
- P (Process): Proceso, o el conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, confiriéndoles a las mismas un plus, o valor añadido.
- (Output): Los recursos que se tiene a la salida del proceso.
- C (Customer): Cliente, o la persona que recibe y se beneficia del resultado del proceso fijando como objetivo la satisfacción del mismo.

2.9.1 Las ventajas de la esquematización mediante diagramas SIPOC

Según Bozheva (2011) la utilización de los diagramas SIPOC es útil al momento de identificar:

- Cuáles son las entradas necesarias para que se lleve a cabo la ejecución del proceso.
- Quién o quiénes proporcionan estas entradas para la ejecución del proceso.
- Quién o quiénes son los verdaderos clientes del proceso.
- Cuáles son las necesidades del cliente del proceso.
- Cuál es el propósito y el alcance del proceso.
- Cómo se puede medir el rendimiento del proceso.
- Cuáles son las actividades del proceso que aportan valor para el cliente o negocio (tratando entonces de mantenerlas), y cuáles son las que no agregan valor (tratando entonces de eliminarlas).

2.9.2 Ejemplo de un diagrama SIPOC

En la siguiente Figura 23 se puede observar un ejemplo de un diagrama SIPOC de un proceso de construcción donde intervienen pintores, carpinteros y mano de obra.

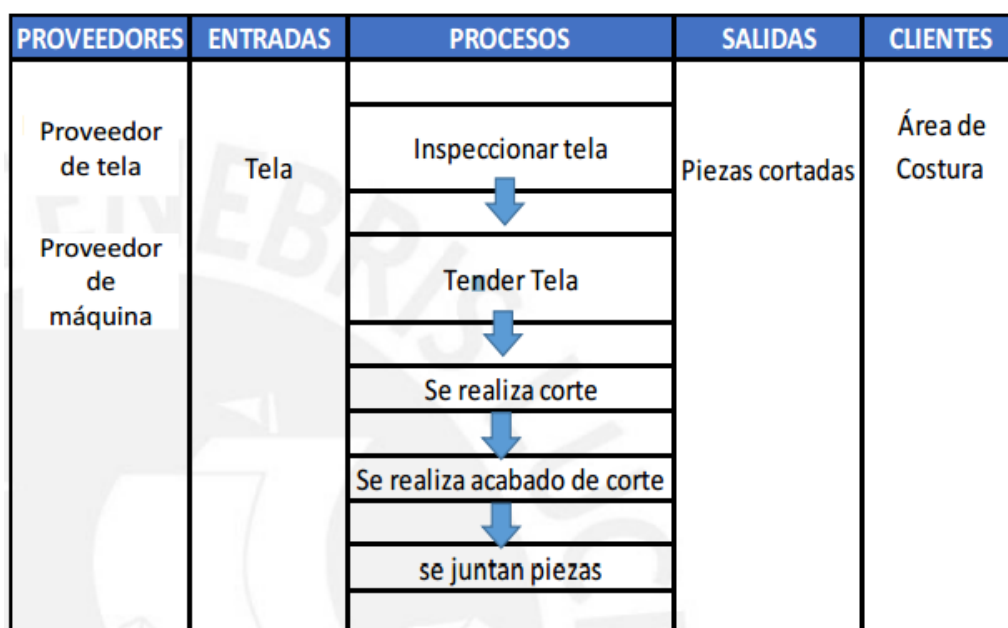


Figura 23. Ejemplo de un diagrama SIPOC

Fuente: (Ordoñez Alcántara, 2014)

En la Figura 23, se observa de una manera más clara la organización y representación de un diagrama SIPOC. De izquierda a derecha el diagrama SIPOC esquematiza a los proveedores, las entradas del proceso, las actividades a llevarse a cabo en el proceso, la salida y finalmente, los clientes. Se representa de esta manera una concepción más clara del proceso y los distintos tipos de actividades que se llevan a cabo en este.

Se debe tener muy presente esta representación esquemática, ya que la misma será usada para el bosquejo de los procesos en el presente trabajo de titulación.

2.9.3 Clasificación de las actividades en los procesos

Según Coronel e Izurieta López (2009) la simbología que representa a cada tipo de actividad del proceso que se describe puede ser: de operación; de

control, inspección o verificación; de transporte; de archivo o almacenamiento; de demora o espera y de decisión. Los símbolos usados para su respectiva identificación se observó en la tabla 13

Finalmente para este trabajo de titulación se elige la diagramación SIPOC para la representación de los procesos por la facilidad que presenta ante el método IDEF-0 y además porque es un método estandarizado más práctico de usar y que nos permitirá realizar un análisis de valor agregado que es la parte esencial de este trabajo pues se comparará procesos actuales con nuevos y la mejor manera de hacerlo es mediante un análisis de valor agregado.

2.10 ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES POR MEDIO DE LOS DIAGRAMAS DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Según Coronel e Izurieta López (2009) el diagrama de análisis de procesos consiste en una representación gráfica de todos aquellos pasos o secuencia de actividades, que toman lugar en el desenvolvimiento de un proceso o un procedimiento. Estos pasos son identificados con una simbología según la naturaleza de los mismos. Cada paso contiene además toda la información necesaria para su análisis, por lo que se debe detallar el tiempo de su ejecución, el costo y cualquier información adicional que permita ampliar el entendimiento de estas actividades.

En la siguiente tabla 15, se expone el formato del diagrama de análisis de procesos que se utilizará para el levantamiento de procesos en la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA.

Tabla 15:

Ejemplo de cuadro de Levantamiento de procesos para los Almacenes Olga CIA. LTDA.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS														
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO					P10: Operaciones Internas						
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO					SP10.2: Gestión de limpieza de los locales						
			Ingreso					Necesidad de realizar un programa de aseo para los 2 almacenes que sea ejecutado por los empleados.						
			Salida					Almacenes aseados y ordenados, listos para dar servicio a los clientes.						
			Volumen T.	7	Eficiencias en Volumen			Eficiencias en Tiempo		Eficiencias en Costo				
			T. Total	215,00 minutos	VAC		85,7%	VAC		86,0%	VAC		74,6%	
			Costo	11,52 USD	VAN		14,3%	VAN		14,0%	VAN		25,4%	
			Frecuencia	Mensual	NAV		0,0%	NAV		0,0%	NAV		0,0%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL	Diseña el cuadro de actividades para el mes de operación	X					0,500			2,92			
2	GERENTE COMERCIAL	Expone el cuadro de actividades en el boletín principal del almacén.	X					0,083			0,49			
3	VENDEDOR	Realiza la tarea de limpieza de pisos.	X					0,500			1,04			

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Como se puede observar en el formato expuesto se tienen 3 tipos de eficiencias, eficiencia en volumen, eficiencia en tiempo y eficiencia en costo. Cada una de estas son de 3 tipos dependiendo del valor agregado de análisis se tiene así:

- VAC: Valor agregado al cliente (flujograma de operación)
- VAN: Valor agregado al negocio (flujograma de control o inspección)
- NAV: No agrega valor (flujograma de transporte, archivo y demora)

La eficiencia en volumen está relacionada con el número de actividades, la eficiencia en tiempo con los tiempos que demora cada actividad y la eficiencia en costo, con los costos de realización de cada actividad.

2.11 INDICADORES DE GESTIÓN

De acuerdo a Lorino (1993) los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas del desempeño o comportamiento, ya sea de la empresa o de una de sus partes: la gerencia, un departamento, una unidad o una persona, cuya magnitud deben ser comparadas con algún nivel referencial, para de esta manera, en caso de que existan desviaciones no permitidas, pueda llevarse a cabo la ejecución de acciones correctivas o preventivas dependiendo del caso.

En base al Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2014), un indicador de gestión es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, con respecto a objetivos y metas previstas e influencias esperadas, dentro de una organización.

2.11.1 Beneficios de los indicadores de gestión

De acuerdo a Pérez Jaramillo (2014) Se pueden destacar los siguientes beneficios resultantes de la implementación de un sistema de indicadores de gestión dentro de una organización:

- Mejora continua de la satisfacción del cliente: Siempre que la satisfacción al cliente sea una prioridad de la empresa, los indicadores de gestión pueden enlazarse de manera estratégica para que el esfuerzo del personal esté dirigido a la mejora y obtención de buenos resultados con respecto a este ítem.
- Permiten el monitoreo del proceso: A través de los indicadores de gestión es posible establecer un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. A través de las mediciones, es posible la implementación de planes de acción orientados a establecer oportunidades de mejora.
- Implementación del Benchmarking para la mejora de los procesos de la organización: Por medio de los indicadores de gestión se puede establecer patrones de referencia que permiten a la organización ser comparada con otras empresas, y en base a esta comparación es posible establecer la mejora de los procesos propios.
- Permiten establecer un a gerencia del cambio: Gracias a un adecuado sistema de medición es posible hacer saber a cada trabajador su aporte en la consecución de las metas organizacionales, y cuáles resultados afirman que realmente su gestión en esta consecución es buena.

2.11.2 Características que deben ser cumplidas por los indicadores de gestión en una organización

Según Pérez Jaramillo (2014), un buen indicador de gestión dentro de una organización cumple con las siguientes características:

- Simples: Debe ser simple, en el sentido de que su capacidad para definir el evento que desea medir debe ser poco costosa tanto en tiempo como en recursos.
- Adecuados: Los indicadores de gestión deben describir fácilmente y por completo el fenómeno o efecto para el cual fueron diseñados. Deben por tanto, reflejar la magnitud del hecho analizado, mostrando la desviación real del nivel deseado.

- Validos en tiempo: Los indicadores de gestión deben ser permanentes en el período para el cual fueron diseñados.
- Deben permitir la participación de los usuarios: Si los miembros de la empresa están involucrados en la ejecución y obtención de buenos resultados en los indicadores, se puede asegurar que el personal de la empresa estará motivado en la consecución del cumplimiento de los mismos.
- Deben estar orientados a la mejora continua: La naturaleza del indicador debe siempre permitir a los miembros de la empresa analizar las causas que produjeron cierto valor en éste, y el plan de acción para mejorar los resultados.
- Deben ser oportunos: Deben estar configurados de tal manera que su medición se realice para el tiempo en el que fueron diseñados, evitando retrasos.

2.11.3 Consideraciones para el diseño de indicadores de gestión

En base al Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2014), se detalla a continuación las consideraciones generales para el diseño de indicadores de gestión:

- Se debe identificar el contexto del indicador: Se debe preguntar y responder, qué es lo que se desea medir.
- Se debe determinar el uso y los actores del indicador: Aquí se especifica los usos específicos del indicador y los actores de la empresa que requieren de esta información.
- Se debe identificar las fuentes de información y los procedimientos de recolección y manejo de la información que permitirán el desarrollo del indicador de gestión: ¿La información para el diseño del indicador, está disponible? ¿En qué formato se encuentra esta información o cuál sería el formato en el que se desearía que estuviese esta información? ¿Qué métodos se utilizará para la recolección de la información?
- Se deben definir responsables: Se necesita responsables para:
 - ✓ La producción de la información asociada al indicador.

- ✓ La recolección de esta información.
 - ✓ El análisis de esta información.
 - ✓ La administración de las bases de datos asociadas a esta información.
 - ✓ La preparación de reportes y la consecuente presentación de información con respecto a este indicador.
- Se debe documentar al indicador: Realizadas las fases anteriores, se debe ahora documentar a este indicador. Se debe definir de una manera coherente y concreta, los elementos que configuran al indicador. Posteriormente, se debe construir la ficha técnica del indicador y que esta esté disponible para todos los usuarios. A continuación se describe la información que debe estar contenida en la ficha técnica del indicador:
 - ✓ Nombre del indicador: O la expresión verbal que identifica al indicador.
 - ✓ Sigla: O el término abreviado que representa el nombre del indicador.
 - ✓ Objetivo: ¿Qué se desea o cual es la finalidad de la medición de este indicador?
 - ✓ Definiciones y conceptos: En caso de que sea necesario, la definición de los términos utilizados en el indicador.
 - ✓ Método de medición: La explicación técnica del proceso utilizado para la obtención de los datos del indicador.
 - ✓ Unidad de medida: ¿En qué se mide el indicador? Por ejemplo, porcentaje, hectáreas, dólares, etc.
 - ✓ Fórmula: Se describe la expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador.
 - ✓ Variables: Se describe cada una de las variables que conforman la expresión matemática del indicador.
 - ✓ Limitaciones del indicador: ¿Qué no es medido por el indicador?
 - ✓ Fuente de los datos: ¿Quiénes son los responsables de la producción y/o suministro de la información que se utiliza para el cálculo del indicador?
 - ✓ Periodicidad de los datos: ¿Cuál es la frecuencia con la que se hace la medición del indicador?
 - ✓ Responsables: Las personas que estarán encargadas de la elaboración del indicador.

- ✓ Observaciones: Reflexiones y recomendaciones necesarias para la definición y comprensión del indicador. Adicionalmente, se indica aquí la bibliografía utilizada para la definición de los conceptos que sustentan al indicador diseñado.

2.12 EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Según Harrington (1997) el mejoramiento de los procesos dentro de una organización es un paso esencial a seguir con el fin de tener procesos que: eliminen los errores, minimicen las demoras, maximicen el uso de los activos, promuevan el entendimiento de la actividad de la organización, sean fáciles de usar, sean amistosos con el cliente, sean adaptables a la naturaleza cambiante del cliente, proporcionen a la organización una ventaja competitiva y reduzcan el exceso del personal.

De esta manera Harrington (1997) define las cinco fases para el mejoramiento de los procesos de una empresa o de siglas MPE, y estas son:

- Fase I. Organización para el mejoramiento
- Fase II. Comprensión del proceso
- Fase III. Modernización
- Fase IV. Mediciones y Controles
- Fase V. Mejoramiento Continuo

2.12.1 Fase I. Organización para el mejoramiento

De acuerdo a Harrington (1997), en esta fase se ejecutan todas las actividades preparatorias para iniciar la mejora de procesos en la empresa. Estas tareas básicamente se resumen en las siguientes:

- Lograr el apoyo de la alta gerencia:

La alta dirección de la empresa debe estar convencida de los beneficios, los esfuerzos y los riesgos implicados.

- Conformar el equipo ejecutivo de mejoramiento (EEM):

Esto se aplica de mejor manera en empresas de gran tamaño. La finalidad de este equipo es desarrollar el plan o los pasos a dar para ejecutar la mejora de los procesos de la empresa. En las empresas de tamaño mediano, normalmente no se constituye este equipo.

- Seleccionar al responsable del proceso:

El responsable del proceso o también denominado gerente del proceso o líder es designado por la alta gerencia y su función de garantizar que se cumplan las diferentes etapas del trabajo planificado. Sus objetivos a cumplir se resumen en los siguientes 4:

Además de dirigir las distintas etapas del MPE debe trazar los objetivos para este trabajo.

- ✓ Debe asegurar el cumplimiento de las metas del proceso.
- ✓ Debe conformar adecuadamente los respectivos equipos de trabajo que están compuestos por los jefes departamentales y los empleados.
- ✓ Debe organizar de una manera regular las actividades de los colaboradores en los procesos involucrados.

- Selección de los procesos para el mejoramiento

Para el proceso de selección se puede tomar en cuenta cualquiera de las siguientes 3 alternativas:

- ✓ Mediante un enfoque total: Donde el alcance son todos los procesos de la empresa.
- ✓ Mediante un enfoque de selección gerencial: Se implementan las mejoras sobre los aquellas procesos propuestos por la gerencia.

- ✓ Mediante un enfoque con información: Este enfoque es el más aconsejable, y se basa en establecer aquellos procesos prioritarios en los cuales se debe establecer la mejora.

- Conformación de los equipos de mejoramiento del proceso – EMP

Estos equipos requieren del involucramiento de los jefes departamentales. Los colaboradores del EMP deben estar en la capacidad de manejar técnicas y herramientas necesarias para conseguir su objetivo, el mejoramiento del proceso. Estas herramientas básicas pueden ser las siguientes:

- ✓ Hojas de verificación
- ✓ Gráficas
- ✓ Histogramas
- ✓ Diagramas de Pareto
- ✓ Diagramas de dispersión
- ✓ Diagramas de causa efecto
- ✓ Diagramas de flujo
- ✓ Controles estadísticos del proceso

- Límites del proceso

Las delimitaciones que se deben determinar son las siguientes:

- ✓ Se deben determinar los límites preliminares, o definir qué está dentro del proceso y qué está fuera del mismo.
- ✓ Realizar un diagrama de bloques del proceso.
- ✓ Definir las entradas del proceso (los proveedores).
- ✓ Definir las salidas del proceso (los clientes).

- Mediciones en los procesos que se desean mejorar

Los equipos del mejoramiento de los procesos EMP deben realizar mediciones para: estimar el estado actual del proceso, establecer las metas para el mejoramiento y controlar el cumplimiento de las metas.

- Establecer el plan del proyecto

El plan del proyecto es diseñado por el equipo de mejoramiento del proceso, el cual está en la función de fijar: las metas del trabajo, las tareas a ejecutar y las fechas de cumplimiento de cada tarea.

2.12.2 Fase II. Comprensión del proceso

Según Harrington (1997) La comprensión del proceso comprende 4 pasos esenciales y estos son: el entendimiento de las características del proceso, las personas en el proceso, la revisión del proceso y la representación gráfica del proceso mediante diagramas de flujo.

- El entendimiento de las características del proceso

Las características de mayor relevancia en cualquier proceso, que deben ser entendidas de manera adecuada para su mejoramiento son:

- ✓ El flujo: Se refiere a los métodos aplicables para la transformación de las entradas en salidas.
- ✓ La efectividad: Es el grado de cumplimiento de los requisitos de los clientes por parte de los procesos.
- ✓ La eficiencia: Es el grado de utilización de los recursos para la generación de las salidas en los procesos.
- ✓ La adaptabilidad: Significa la flexibilidad del proceso al momento de afrontar la naturaleza cambiante y futura de las expectativas del cliente.
- ✓ Tiempo de ciclo: O tiempo total para la ejecución completa del proceso.
- ✓ Costo del proceso: Se refiere a los gastos totales del proceso.

- Las personas y el proceso

El personal de la organización es un eje fundamental en el correcto desenvolvimiento de los procesos. El personal es el responsable directo de que los procesos en una empresa funcionen. Por consiguiente, las actividades destinadas a la mejora de los procesos dependen de la

aceptación de estos cambios por parte de los empleados. Finalmente, es recomendable estar involucrado en el ambiente laboral y pedir la opinión del personal sobre los cambios que se desean implementar en la organización.

- La revisión del proceso

Consiste en el trabajo de seguimiento al flujo de las tareas del proceso, con el objetivo de analizar y observar su desarrollo.

- La representación gráfica del proceso mediante diagramas de flujo

Mediante la representación gráfica por diagramas de flujo es posible no solo entender el funcionamiento interno de los procesos sino las relaciones entre los mismos. Todo esto es posible mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples con el fin de demostrar la secuencia de actividades que conforman el proceso.

2.12.3 Fase III. La modernización del proceso

De acuerdo a Harrington (1997) la modernización comprende todos aquellos pasos que causan un impacto positivo en la eficacia, la eficiencia y la adaptabilidad de los procesos. La modernización conlleva a la reducción de despilfarros y excesos además de realizar un enfoque en el mejoramiento del rendimiento y la calidad del proceso.

Según Harrington (1997), las 12 herramientas que hacen factible la modernización del proceso son:

- La eliminación de la burocracia: Muchas veces la burocracia crea tareas inútiles que traban la correcta realización de los procesos.
- La eliminación de la duplicación: Muchas veces existen actividades idénticas que se realizan en diferentes partes del proceso. Estas por lo tanto, deben ser eliminadas.

- La simplificación: Consiste en la reducción de la complejidad de los procesos ejecutando las actividades de una manera más sencilla.
- Evaluación del valor agregado: Se analiza aquí a las actividades del proceso que tienen un valor agregado real, que agregan valor a la empresa más no a los clientes y aquellas que no agregan valor.
- La reducción del tiempo del ciclo en el proceso: Esta actividad tiene como finalidad la reducción del tiempo de ciclo de los procesos. Hay tres maneras habituales de poder hacerlo: a) Efectuando en paralelo, muchas tareas que se realizan en serie. b) Reduciendo las interrupciones. c) Analizando si las actividades se realizan en el lugar adecuado.
- La prueba de errores: Tiene por finalidad dificultar la incorrecta realización de las actividades del proceso. Un ejemplo de poder hacer esto es mediante la fomentación de una comunicación efectiva en la empresa y mediante el empleo de colores en carpetas y archivos para individualizar su contenido.
- La eficiencia en la utilización de los equipos: Asegurando por ejemplo el correcto funcionamiento de los equipos y la instrumentación presente en el proceso.
- El lenguaje simple: Se debe reducir la complejidad del lenguaje en documentos, formularios e informes dentro de la empresa.
- Estandarización: No es más que lograr que los empleados de una empresa realicen la misma actividad de la misma manera. Esto es posible mediante la redacción de manuales de procedimiento con sus debidas instrucciones.
- La alianza con los proveedores: La empresa tiene la obligación de suministrar de manera documentada a sus proveedores las especificaciones de entrada de los procesos. Adicionalmente, se debe verificar que se pide lo que realmente se necesita.
- La automatización: El uso de la tecnología mediante el empleo de equipos de computación facilita de gran manera la reducción de tiempos y costos.
- El mejoramiento del marco general: Se emplea esta herramienta cuando los cambios en el proceso no dan lugar a los resultados esperados. Esto

ocurre cuando el proceso ya ha sido mejorado. En estos casos, la herramienta del marco general hace que el grupo EMP salga del concepto inicial del proceso y lo redefina por completo mediante el desarrollo de nuevos conceptos y opiniones.

2.12.4 Fase IV. Medición, retroalimentación y acción

Según Harrington (1997), el objetivo primordial de la medición dentro del proceso es garantizar que el producto final será bueno. Consecuentemente, la medición en los procesos es considerada como una ventana mediante la cual es posible observar y controlar cada una de las actividades. Gracias a la medición entonces, se procura que la salida de los procesos sea buena, y adicionalmente, permite devolver a los empleados una retroalimentación que motive su mejoramiento. Finalmente, la medición de los procesos permite el control de los mismos.

2.12.5 Fase V. El proceso de mejoramiento continuo

Según el Comité de la Organización Internacional de Normalización (2005), mejora continua se define como las actividades recurrentes cuyo objetivo es aumentar la capacidad para el cumplimiento de los requisitos, entendiéndose por requisito a aquella necesidad o expectativa establecida que puede ser implícita u obligatoria.

De acuerdo a Harrington (1997), la razón de ser del mejoramiento continuo se basa en que nunca se puede estar conforme con cómo marchan las cosas en una empresa, puesto que cada día hay que tratar de mejorar. Por consiguiente, el concepto de mejora continua se basa en el hecho de que:

- Cada día existen nuevos métodos, programas y equipos.
- Debido a la naturaleza cambiante de la empresa, los procesos eficientes de hoy serán obsoletos de la noche a la mañana.
- La naturaleza de las expectativas tanto del cliente como del consumidor es también cambiante.

- Aquellos procesos olvidados o descuidados se vuelven obsoletos con el paso del tiempo.
- Sin importar que el proceso sea bueno hoy por hoy, hay que recordar que siempre habrá un mejor camino y el deber de la empresa es descubrirlo.

3 DEFINICIÓN, LEVANTAMIENTO Y MEJORA DE PROCESOS EN LA EMPRESA ALMACENES OLGA CIA. LTDA.

3.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo realiza el trabajo de campo de esta investigación. Dentro de ésta, se aplica de una manera contundente la teoría desarrollada sobre los procesos y el levantamiento de los mismos (lo cual fue el motivo de estudio del capítulo 2) en la empresa Almacenes Olga Cia. Ltda., con el fin de plantear una gestión de administración por procesos para su operación dentro de la empresa. Actualmente, y de una manera paradójica, dentro de la empresa se trabaja bajo la base de un sistema de procesos, no obstante, este sistema es muy poco conocido por los empleados y además todavía no existe una formalidad del mismo.

3.2 METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN

Primeramente, se establecen los procesos actuales de la empresa y posteriormente en el Anexo 10 se establecen los diagramas de análisis de los procesos actuales. A continuación se mejoran los procesos y se establecen los diagramas de valor agregado comparativos entre los procesos actuales y los procesos nuevos, esto se desarrolla en la sección 3.5.

Una vez hecho esto se establecen las debilidades y oportunidades de mejora de los procesos actuales en la sección 3.6 y a continuación se da inicio a la construcción del mapa de procesos para lo cual es necesario primeramente establecer los nuevos procesos que formarán parte de la empresa, esto se desarrolla en la sección 0 y 3.7.2.

Se presenta a continuación los diagramas de análisis de los procesos nuevos y mejorados en el Anexo 11 y una vez con esta información es posible desarrollar la cadena de valor de la empresa, lo cual se realiza en la sección 3.9.

Finalmente se desarrolla el manual de los procesos nuevos y mejorados lo cual se encuentra expuesto en el Anexo 12.

3.3 INVENTARIO ACTUAL DE PROCESOS EN LOS ALMACENES OLGA CIA. LTDA.

Actualmente, la empresa cuenta con una serie de procesos informales que rigen las operaciones de su negocio. El personal de la empresa tiene un desconocimiento total de estos procesos, y además, los mismos no cuentan con documentación ni indicadores que midan su eficiencia. Por ejemplo, la empresa cuenta con una metodología o procedimiento mediante el cual se realiza la atención al cliente y las ventas, no obstante, cada empleado de ventas en la empresa tiene su propia manera de llevar a cabo este procedimiento, dándose lugar a errores en esta actividad. Por consiguiente, sería más conveniente la existencia de un procedimiento en el cual los empleados tengan una guía de cómo realizar las ventas, y de paso, este procedimiento de venta sería característico de la empresa y su objetivo sería el de implantar una gran imagen como organización a los clientes.

En este punto de estudio por consiguiente, se realiza un inventario de procesos inicial o actual, con el fin de establecer un primer diagnóstico. A continuación, mediante la realización de un trabajo de campo dentro de la empresa se detalla el inventario de procesos actual en los Almacenes Olga CIA. LTDA.

3.3.1 Procesos actuales en los Almacenes Olga Cia. LTDA.

El trabajo de campo realizado permitió recopilar y listar los siguientes procesos existentes en las operaciones de la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA.

1. P1: Proceso de Gestión de la Calidad:
 - A. P1.1: Subproceso de Control de la Calidad de los productos comprados
 - B. P1.2: Subproceso de Control de la Calidad de los productos ofertados por los proveedores
2. P2: Proceso de Gestión de Compras
3. P3: Proceso de Gestión de Ventas:
 - A. P3.1: Subproceso de Atención al Cliente y Ventas Directas

- B. P3.2: Subproceso de Ventas a gran escala contactando a los Almacenes
- 4. P4: Proceso de Gestión de Almacenamiento y Bodega:
 - A. P4.1: Subproceso de Abastecimiento del almacén principal
 - B. P4.2: Subproceso de Transferencia de mercadería entre almacenes
 - C. P4.3: Subproceso de Almacenamiento de nueva mercadería
- 5. P5: Proceso de Gestión del Talento Humano:
 - A. P5.1: Subproceso de Contrataciones
 - B. P5.2: Subproceso de Despidos
 - C. P5.3: Subproceso de Llamados de atención
 - D. P5.4: Subproceso de Permisos de Trabajo
- 6. P6: Proceso de Gestión Financiera:
 - A. P6.1: Subproceso de Pago de remuneración mensual a los empleados
 - B. P6.2: Subproceso de Pago de los beneficios de la ley y utilidades
 - C. P6.3: Subproceso de Cuadros de Contabilidad Mensual
- 7. P7: Proceso de Gestión de Mantenimiento:
 - A. P7.1: Subproceso de Mantenimiento del software de caja
 - B. P7.2: Subproceso de Mantenimiento de las instalaciones de los almacenes
- 8. P8: Proceso de Operaciones Internas:
 - A. P8.1: Proceso de Gestión de Limpieza de los Locales
 - B. P8.2: Proceso de Gestión de Uniformes de trabajo
- 9. P9: Proceso de Apertura de un nuevo Almacén Olga en el Ecuador

3.4 DIAGRAMAS DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

La diagramación de procesos se realiza en la sección de anexos del presente trabajo de titulación. En el Anexo 10 se muestran los diagramas de los procesos actuales y en el Anexo 11 se muestran los diagramas de los procesos nuevos y mejorados

Para el llenado de los campos de tiempo y costo, es necesario tener en consideración el costo por hora de trabajo de cada uno de los empleados de la empresa que formarán parte del análisis de los procesos presentado en este trabajo de titulación. Estos valores se los muestra a continuación en la siguiente Tabla

Tabla 16:

Costo por mes y por hora de cada trabajador de la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA.

PLANILLA DE SUELDOS A DICIEMBRE DE 2015		
PUESTO	x MES	x HORA
VENDEDOR	373,45	2,07
GERENTE COMERCIAL # 1	1052,00	5,84
GERENTE COMERCIAL # 2	1052,00	5,84
CONTADORA	524,00	2,91
GERENTE GENERAL	2492,00	13,84

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

3.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO EN VOLUMEN, TIEMPO Y COSTO DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Se implementan los diagramas de los procesos nuevos y mejorados, lo cual está enunciado en el Anexo 11 del presente trabajo de titulación, y con esto se puede enunciar los porcentajes de valor agregado en volumen, tiempo y costo de los procesos mejorados. En el presente punto se muestran los gráficos de valor agregado de los procesos antiguos versus los mejorados.

3.5.1 P1 – SP1.1: Control de la calidad de los productos comprados

El presente proceso tiene por objetivo el control de la calidad de los productos que se adquieren del proveedor para lo cual los vendedores miden y analizan fallas presentes en las piezas de tela compradas. Las fallas consisten en problemas con la calidad de la tela o también problemas con el metraje de la misma (cuando la cantidad presente es menor o mayor a la solicitada). El nuevo proceso incluye un registro de no conformidades donde se tiene mayor control de las fallas presentes en los productos comprados.



Figura 24. P1 – SP1.1 Control de la Calidad de los productos comprados. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

De la Figura 24 se puede concluir que el nuevo proceso tiene mayor valor agregado al negocio pues se establecen procedimientos de control y verificación más adecuados. Al incluir el registro de no conformidades y el uso del mismo se añade valor al negocio, y se disminuye un poco el valor agregado al cliente aunque la diferencia es aceptable. El valor no agregado en volumen del proceso nuevo es mayor pues se añaden nuevos pasos al proceso y entre ellos pasos de tiempo muerto, no obstante se justifica la presencia de los mismos por la formalidad y los registros que se añaden al nuevo proceso.

3.5.2 P1 – SP1.2: Aseguramiento de la Calidad de los productos ofertados por los proveedores

El objetivo del presente proceso es la verificación previa de los productos del proveedor antes de ser adquiridos, para lo cual se realiza una visita in situ en

caso de ser necesario. En este proceso se revisa el muestrario de los productos del proveedor y se analiza las propiedades y las características del mismo.



Figura 25. P1 – SP1.2: Aseguramiento de la Calidad de los productos ofertados por los proveedores. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

En la Figura 25 se puede observar que los valores agregados del nuevo proceso superan al proceso anterior, hay varias razones la primera es que se aplica mayor control por parte del gerente comercial detallando la existencia de no conformidades en un formato. Por otro lado la visita in situ plantea un procedimiento de verificación y control del proveedor mucho más sofisticado y de esa manera se tiene un mejor proceso de adquisición de los productos. Como se puede observar el valor no agregado en tiempo y volumen del nuevo proceso es mayor pues se añaden nuevos pasos para la verificación de los productos incluida la visita in situ para lo cual aparecen actividades de tiempo muerto, pero por otro lado estas nuevas actividades que no agregan valor no representan un gran costo a la final.

3.5.3 P2: Gestión de Compras

El presente proceso tiene por objetivo la formulación de las actividades de compras por parte del almacén. En un inicio se cuenta con una inspección manual no tan sofisticada pero en el nuevo proceso se incluye una base de datos para un control efectivo de la bodega e inventario. Además se incluye la revisión del plan de ventas trimestral en el cual se detallan los productos de prioridad que deben ser tomados en cuenta para el trimestre de análisis.



Figura 26. P2: Gestión de Compras. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

De la Figura 26 se puede concluir que el nuevo proceso agrega mayor valor al negocio pues existe un mayor número de actividades de control e inspección más sofisticadas por la inclusión de una base de datos de bodega. Al inicio se contaba con un libro de bodega donde el control era un poco rudimentario. Los indicadores que no agregan valor de los nuevos procesos se mantienen por debajo de los actuales pues se eliminan muchos tiempos muertos en el proceso.

3.5.4 P3 – SP3.1: Atención al Cliente y Ventas Directas

El presente proceso tiene por objeto la descripción de la actividad de ventas donde se tiene la interrelación entre el cliente, el vendedor y el gerente comercial. El proceso inicia con la presencia del cliente en el almacén, la interacción por parte del empleado, la solicitud del cliente y el registro en caja donde toma parte el gerente comercial.



Figura 27. P3 – SP3.1: Atención al Cliente y Ventas Directas. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Como se muestra en la Figura 27 ambos procesos el nuevo y el actual comparten índices de valor agregado similares. El proceso no ha cambiado mucho pero se agregan actividades de control como por ejemplo el control de que el saludo sea dicho por parte del vendedor, y se agrega también la cordialidad por parte de los empleados de la empresa como una actividad principal a llevar a cabo. Es por eso que los valores agregados al negocio son un poco mayores. Las actividades que no agregan valor se mantienen y

aumentan un poco con respecto a los procesos actuales pues se establece que el transporte de la tela a la caja tenga su tiempo adecuado procurando que las órdenes de compra no estén acumuladas y sin orden en la caja.

3.5.5 P3 – SP3.2: Ventas a gran escala contactando los clientes

El presente proceso tiene por objeto la descripción de las ventas al por mayor donde los clientes son los que realizan el contacto a la empresa. El nuevo proceso incluye la verificación en el software principal de la empresa del pedido del cliente mientras que en el proceso actual la verificación es rudimentaria y quita mucho tiempo.

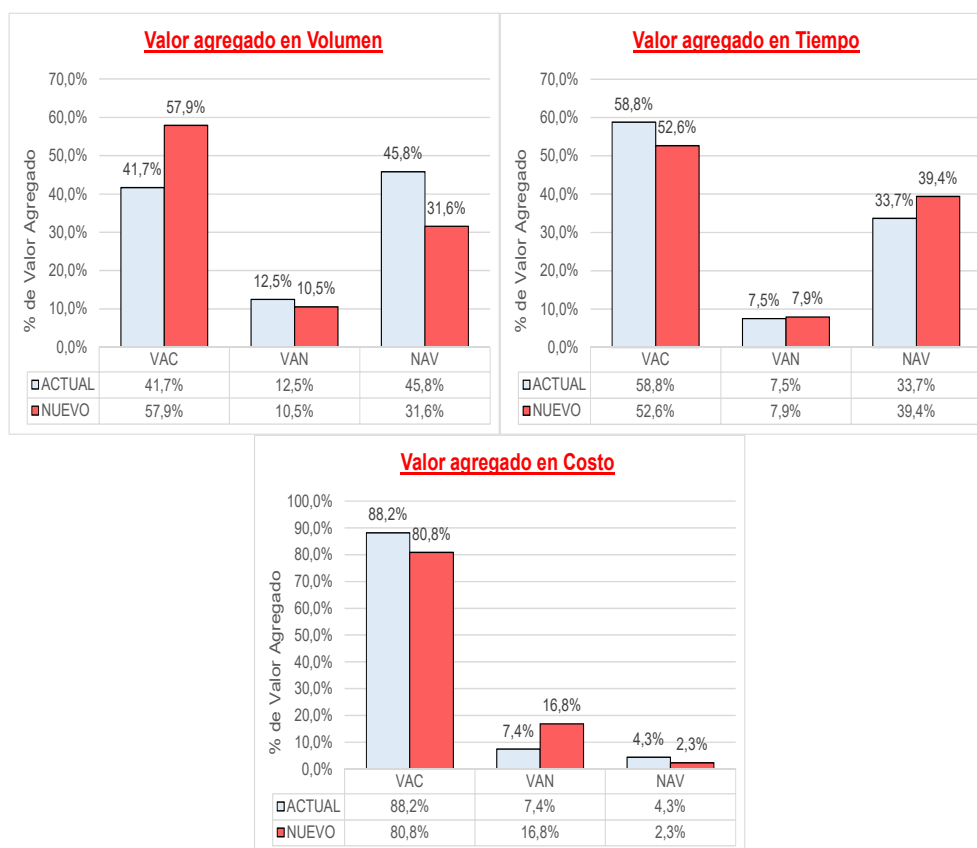


Figura 28. P3 – SP3.2: Ventas a gran escala contactando los clientes. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Como se observa en la Figura 28 la inclusión de un software donde se pueda acceder fácilmente a los inventarios de bodega hace que el número de actividades que agregan valor al cliente sean mayores. Los costos de la

inspección realizada con el software y base de datos hacen que el valor agregado al cliente en costo sea menor. Los indicadores que no agregan valor son positivos para el caso del volumen y del costo pues son menores que en el proceso actual sin embargo con respecto al tiempo aumenta un poco debido a la demora de acceso a base de datos que se adiciona en el nuevo proceso.

3.5.6 P4 – SP4.1: Abastecimiento del almacén principal

El presente proceso tiene por objetivo la descripción del abastecimiento de las vitrinas y mostradores del almacén cuando estos están vacíos por medio del acceso a bodega. En el proceso actual se tiene un libro de bodega que debe ser llenado de manera manual mientras que en el nuevo proceso se contempla el uso de la base de datos de bodega.

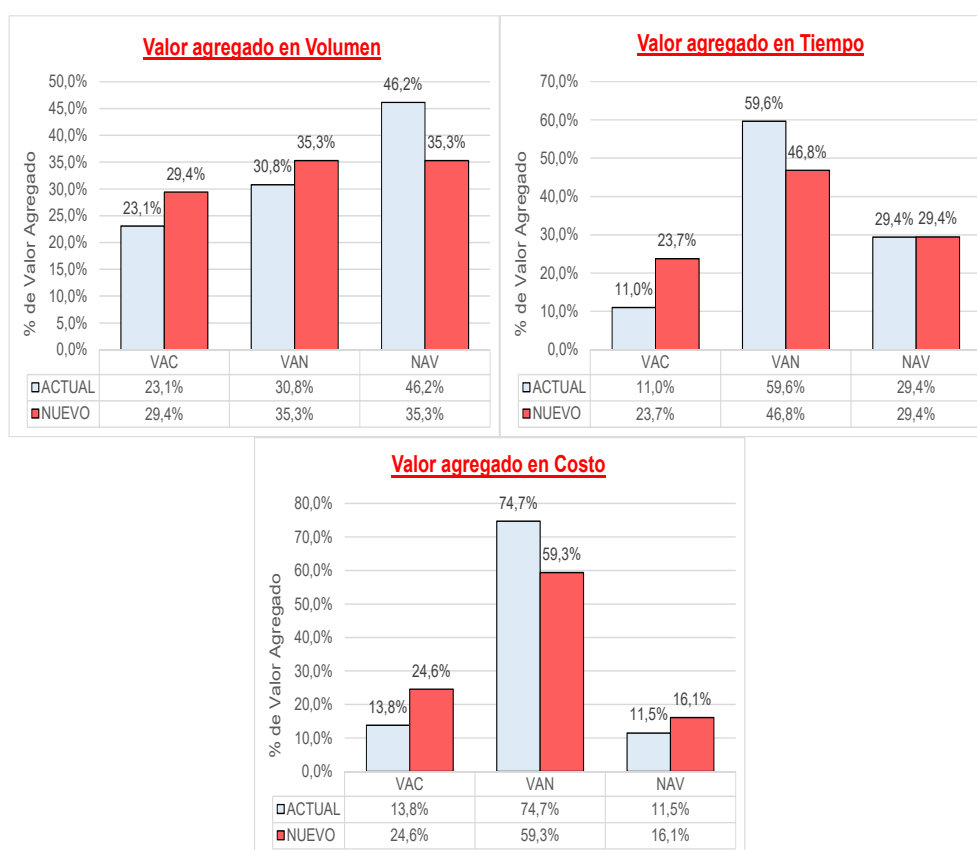


Figura 29. P4 – SP4.1: Abastecimiento del almacén principal. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Como se aprecia en la Figura 29 el proceso actual contempla muchas actividades que no agregan valor por el hecho de que este proceso es puramente manual y el uso del libro de bodega no ayuda a la eficiencia del mismo. Con el nuevo proceso se tiene un incremento en el valor añadido al cliente tanto en tiempo como en costo pues mediante el uso de la base de datos de bodega se tiene un abastecimiento más rápido y efectivo.

3.5.7 P4 – SP4.2: Transferencia de mercadería entre almacenes

El presente proceso tiene por objeto la descripción de la transferencia de mercadería entre un almacén al otro. El nuevo proceso incluye la aplicación de una solicitud electrónica mediante el uso del software principal de la empresa.

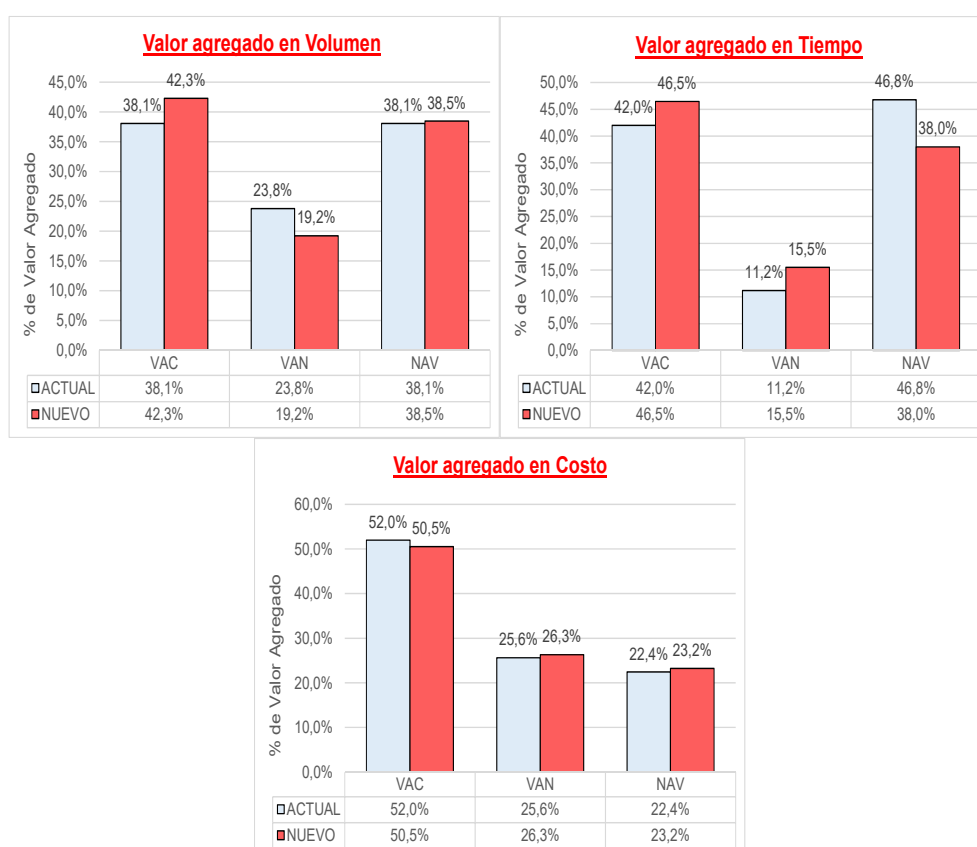


Figura 30. P4 – SP4.2: Transferencia de mercadería entre almacenes. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Como se observa en la Figura 30 tanto en volumen como en tiempo se tiene un mayor valor agregado al cliente pues la entrega de mercadería es más eficiente

mediante el uso del software principal de la empresa. El uso del software de bodega minimiza también el indicador de tiempo del valor no agregado, para el caso de volumen y costo se mantiene relativamente igual.

3.5.8 P4 – SP4.3: Almacenamiento de nueva mercadería

El presente proceso tiene por objetivo el lineamiento para el almacenamiento de nueva mercadería en la bodega del almacén. Se comprende también aquí la organización y estandarización de la mercadería dentro de la bodega.

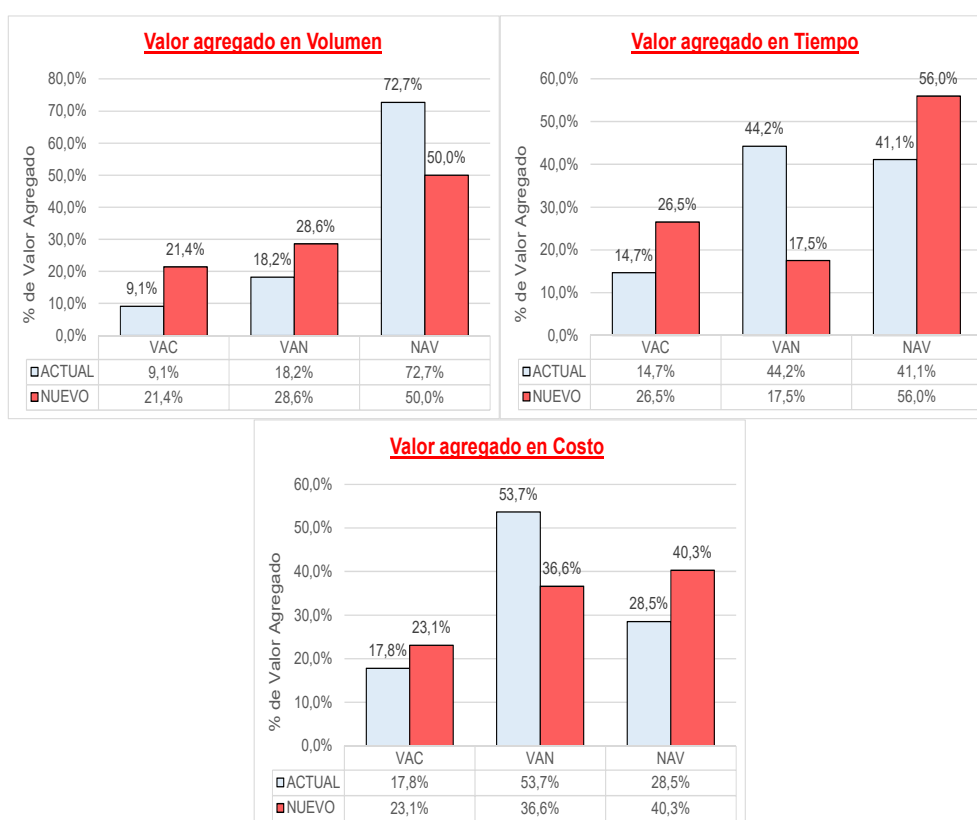


Figura 31. P4 – SP4.3: Almacenamiento de nueva mercadería. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Como se observa en la Figura 31 la inclusión de la base de datos de bodega y el establecimiento de un orden en la misma permiten que la mercadería tenga un fácil acceso al momento de ser requerida lo cual agrega valor al cliente. Se puede observar también que el valor no agregado en tiempo y en costo son mayores en el nuevo proceso comparado con el actual esto se debe a las tareas de organización y estandarización de la nueva mercadería en la bodega.

3.5.9 P5 – SP5.1: Contrataciones

El presente proceso detalla el procedimiento de contratación de un nuevo empleado en la empresa. El nuevo proceso comprende la solicitud de trabajo de varios aplicantes no como en el proceso actual donde el trabajo solo era concedido a personas conocidas sin hacer un concurso formal.

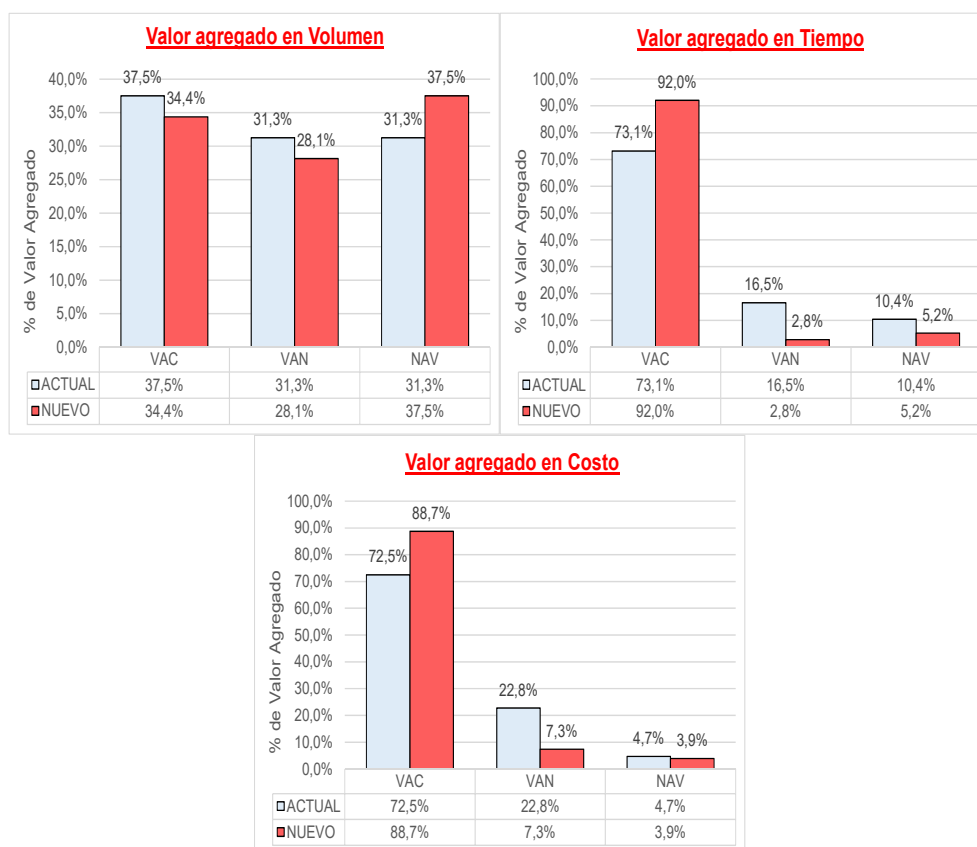


Figura 32. P5 – SP5.1: Contrataciones. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Como se observa en la Figura 32 el nuevo proceso tiene un bajo valor agregado al negocio y un alto valor agregado al cliente y el motivo es que existen mayor número de demoras en actividades de control para el procedimiento de contrataciones. El nuevo proceso tiene valores que no agregan valor en volumen y en tiempo mayores esto se debe a la formalidad con la que se ha propuesto el proceso comprendiendo un mayor número de pasos.

3.5.10 P5 – SP5.2: Despidos

El objetivo del presente proceso es formalizar los pasos necesarios para realizar el despido de un empleado del almacén. Se aplica el método de levantamiento de tres memorandos y la oficialización del acta de despido.

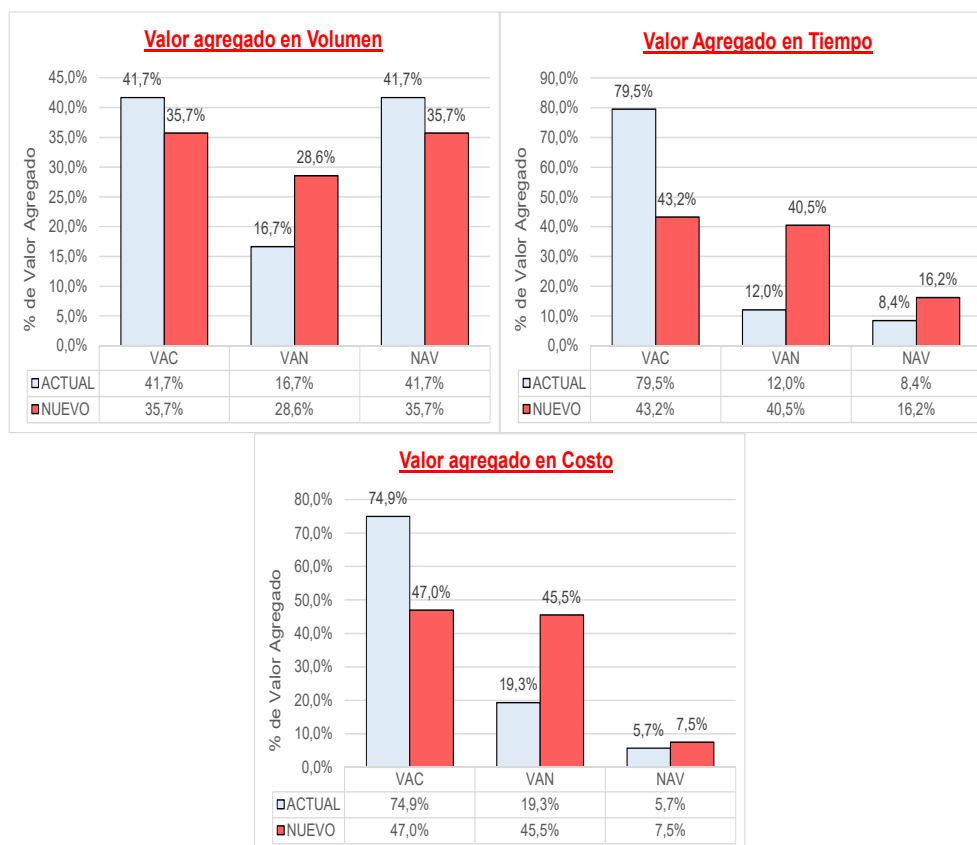


Figura 33. P5 – SP5.2: Despidos. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

El nuevo proceso como se observa en la Figura 33 tiene bajos indicadores en el valor agregado al cliente pero mayores indicadores en el valor agregado al negocio y la razón es que se incorporan mayor número de actividades de control como la charla con el empleado después del levantamiento del memorando. El nuevo proceso es más formal pues incorpora al formato del memorando como llamado de atención al empleado. El valor no agregado en tiempo y en costo del nuevo proceso es mayor que en el proceso actual pues se necesita mayor número de pasos y más formalidad en el proceso.

3.5.11 P5 – SP5.3: Levantamiento de Memorandos

El objetivo del presente proceso es dar los lineamientos para el llamado de atención de los empleados por parte del gerente comercial. En un inicio el llamado de atención era verbal ahora se aplica el método del memorando donde queda un registro fijo del llamado de atención realizado.



Figura 34. P5 – SP5.3: Levantamiento de Memorandos. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

De la Figura 34 se observa que se tiene un mayor valor agregado al negocio en costo pues existen mejores y más eficientes actividades de control por parte de la gerente comercial. Se hace uso de los lineamientos de la empresa y no del criterio de la gerente para la realización del llamado de atención que ahora recibe el nombre de levantamiento de memorando. Debido a la formalidad con la que se plantea el nuevo proceso los indicadores de valor no agregado en tiempo y en costo son un poco mayores.

3.5.12 P5 – SP5.4: Permisos de trabajo

El presente proceso formaliza el procedimiento de permiso de trabajo por parte del empleado al gerente comercial. En un inicio el pedido del permiso era verbal y no existía un control adecuado del mismo, ahora se plantea que sea escrito mediante la aplicación de un formato de permiso de trabajo.

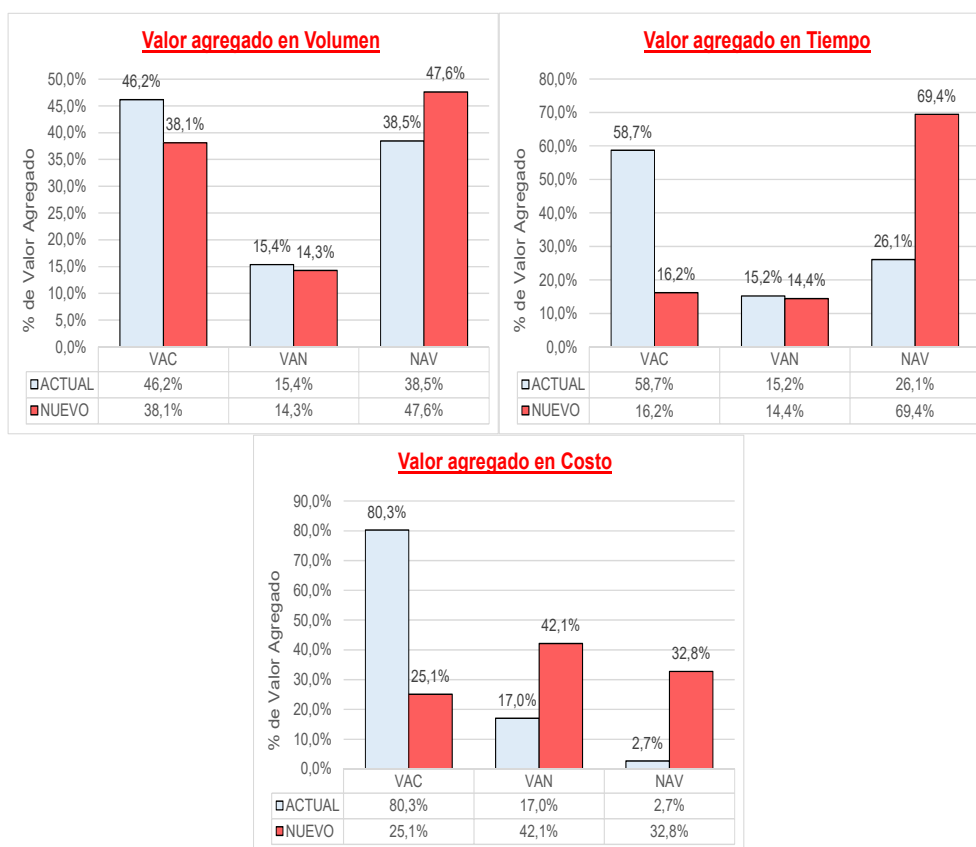


Figura 35. P5 – SP5.4: Permisos de trabajo. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Como se observa en la Figura 35 el nuevo proceso es más formal e incluye mayor número de pasos para la obtención del permiso de trabajo. Es por eso que los indicadores son bajos comparados con el proceso previo pero vale la pena la formalización del nuevo proceso pues establece un mejor orden y una mejor organización. Es debido a esta formalización e incremento del número de pasos en el proceso que los valores no agregados en volumen, tiempo y costo son mayores en el proceso nuevo.

3.5.13 P6 – SP6.1: Pago de Remuneración mensual a los empleados

El presente proceso tiene por objetivo formalizar paso a paso el pago del salario mensual a los empleados con intervención del gerente comercial y el departamento de contabilidad.

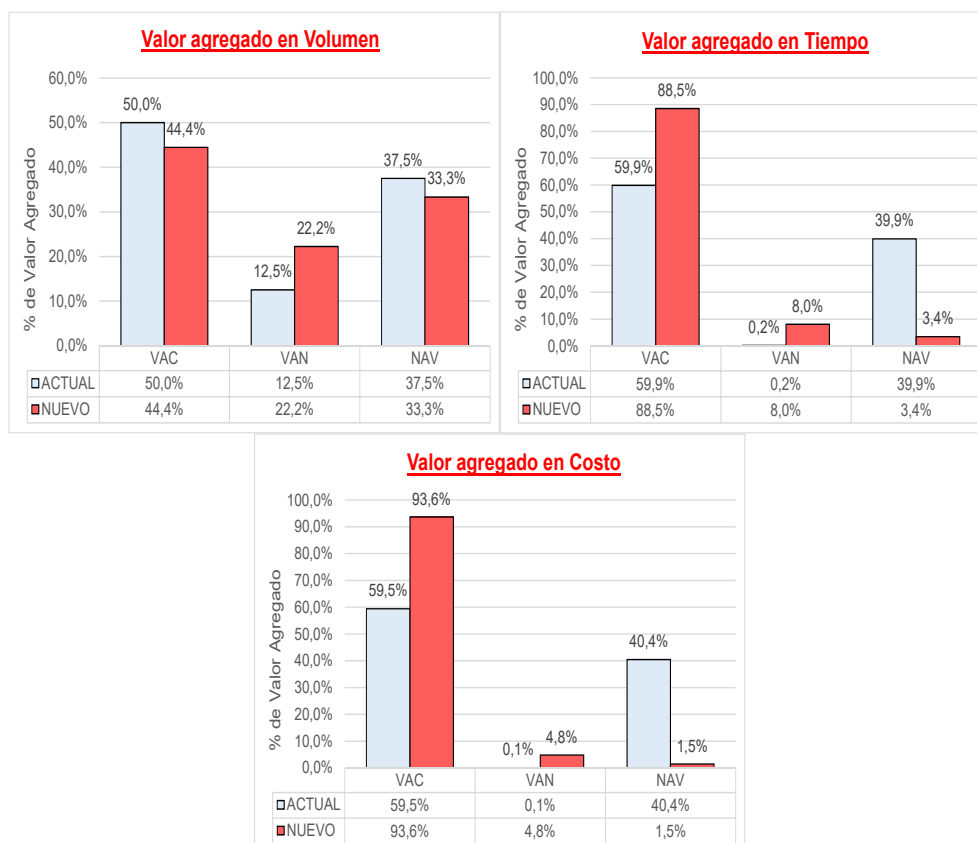


Figura 36. P6 – SP6.1: Pago de Remuneración mensual a los empleados. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Como se observa en la Figura 36 la inclusión del equipo de registro biométrico en el nuevo proceso incrementan los valores agregados en tiempo y en costo para el cliente y para el negocio. La elaboración de la planilla de sueldos se lo hace sin mucha demora. Se puede observar también como la inclusión del registro biométrico minimiza los indicadores de valor no agregado en volumen, tiempo y costo.

3.5.14 Proceso Previo: P6 – SP6.2: Pago de los beneficios de ley y utilidades

El objetivo del presente proceso es crear un procedimiento para el pago de los beneficios de ley y utilidades a los empleados del almacén.

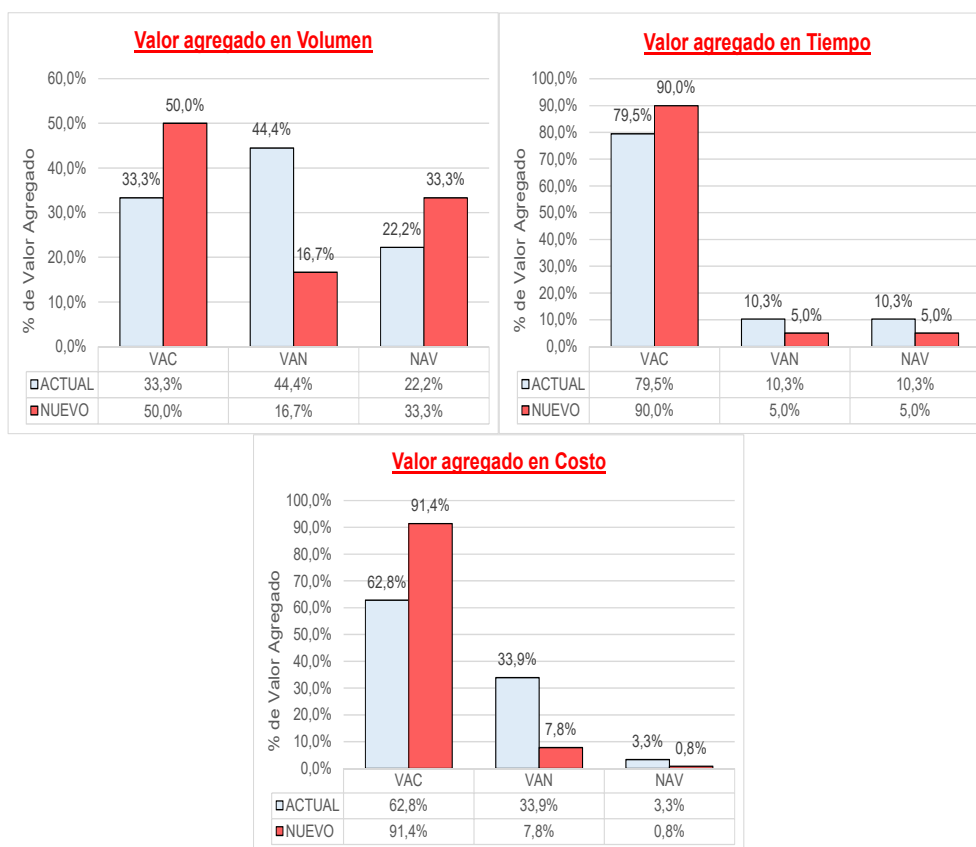


Figura 37. P6 – SP6.2: Pago de los beneficios de ley y utilidades. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

De la Figura 37 se observa que en el nuevo proceso se eliminan tiempos muertos dados por la revisión del informe de contabilidad por parte de la gerente comercial, ahora es el gerente general quien realiza la revisión por lo que el valor agregado en costo y en tiempo se incrementan. El nuevo proceso incluye una mayor formalidad por parte del departamento de contabilidad lo cual equivale a un mayor número de pasos que no agregan valor, sin embargo, el valor no agregado en tiempo y en costo se mantienen mínimas comparado con el proceso actual.

3.5.15 P6 – SP6.3: Cuadros de Contabilidad Mensual

El presente proceso tiene por objetivo establecer los lineamientos para la elaboración de los cuadros de contabilidad mensual de la empresa.

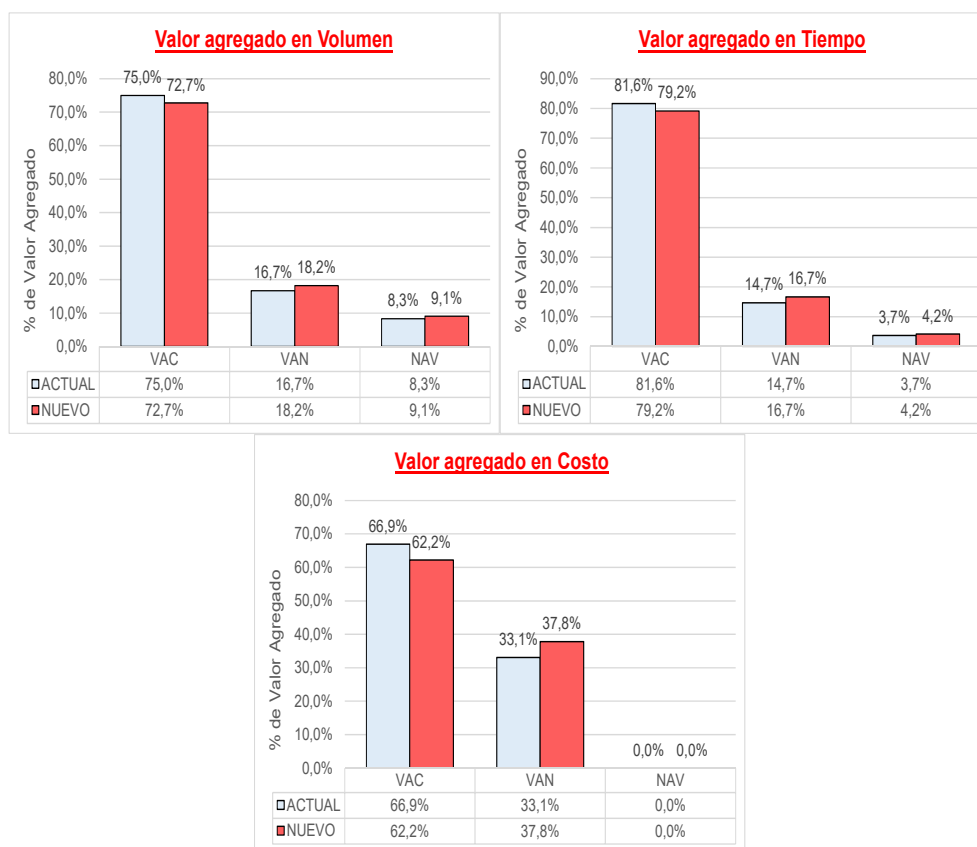


Figura 38. P6 – SP6.3: Cuadros de Contabilidad Mensual. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

De la Figura 38 se observa que los procesos, el nuevo y el actual tienen similares eficiencias pues son parecidos lo que se elimina es el tiempo muerto de la recepción del resumen de ventas por parte de la gerente comercial ahora se plantea que ambas envíen directamente este informe al gerente general. La inclusión de la formalidad del formato de cuadros de contabilidad mensual acrecienta un poco los valores no agregados en volumen y tiempo pero vale la pena esta formalización.

3.5.16 P7 – SP7.1: Mantenimiento del Software de Caja

El presente proceso tiene por objetivo crear un procedimiento para cuando existan errores en el software de caja y deban ser solucionados inmediatamente. Este proceso consiste en la aparición de errores en el software de caja y la corrección de los mismos de manera inmediata por parte del gerente comercial.

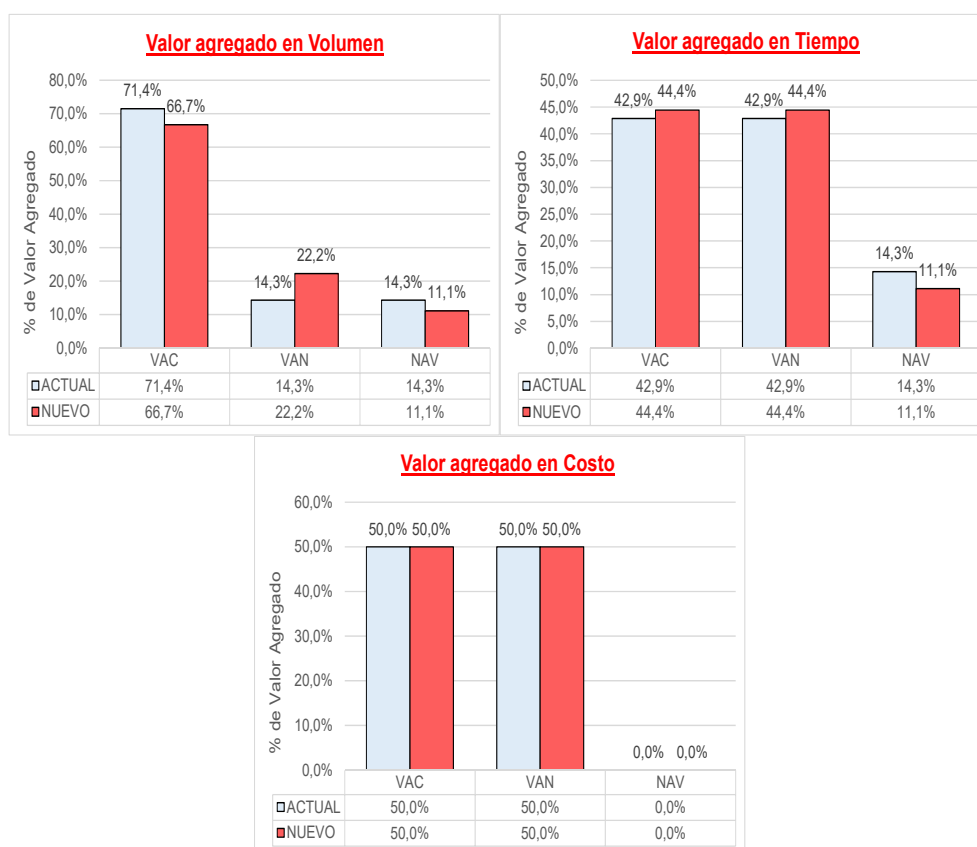


Figura 39. P7 – SP7.1: Mantenimiento del Software de Caja. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Como se observa en la Figura 39 el proceso nuevo y el actual son similares lo que se añade es el registro de mantenimiento del software de caja el cual al revisarlo al momento que se produzca la falla puede solucionar inmediatamente el problema, esto se ve reflejado en la mejoría de los valores agregados en tiempo. Se puede observar también que la inclusión del formato de mantenimiento mejora los valores no agregados en volumen y tiempo.

3.5.17 P7 – SP7.2: Mantenimiento de las instalaciones de los almacenes

El objetivo del presente proceso es establecer los lineamientos para la renovación o mantenimiento de las instalaciones de los almacenes cuando estas se encuentren deterioradas. En el proceso nuevo se incluyen dos formatos el primero de solicitud de mantenimiento y el segundo correspondiente a los costos incurridos.

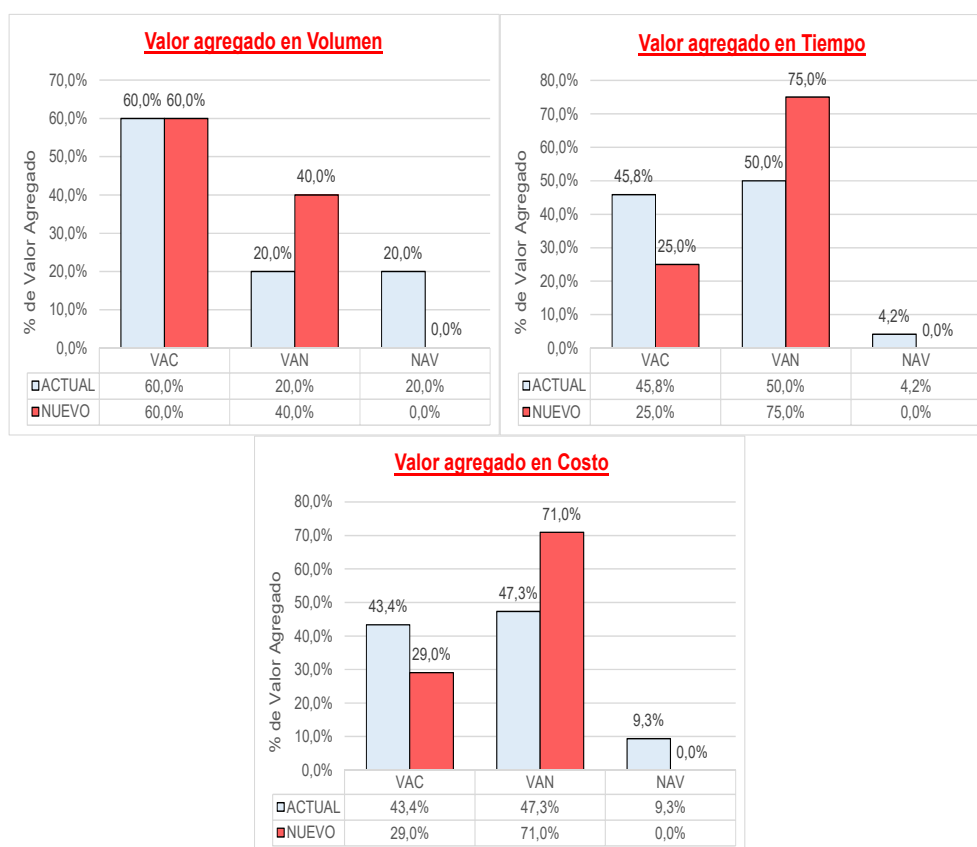


Figura 40. P7 – SP7.2: Mantenimiento de las instalaciones de los almacenes. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

De la Figura 40 se observa que al eliminar tiempos muertos en el proceso actual se tiene un mejor indicador en tiempo y en costo en el valor agregado al negocio, esto se logra al implementar un segundo paso de control el cual consiste en la revisión previa de las instalaciones de los almacenes. El nuevo proceso elimina por completo los valores no agregados en volumen, tiempo y costo.

3.5.18 P8 – SP8.1: Limpieza de los locales

El presente proceso tiene por objetivo plantear un procedimiento para la limpieza de los Almacenes.

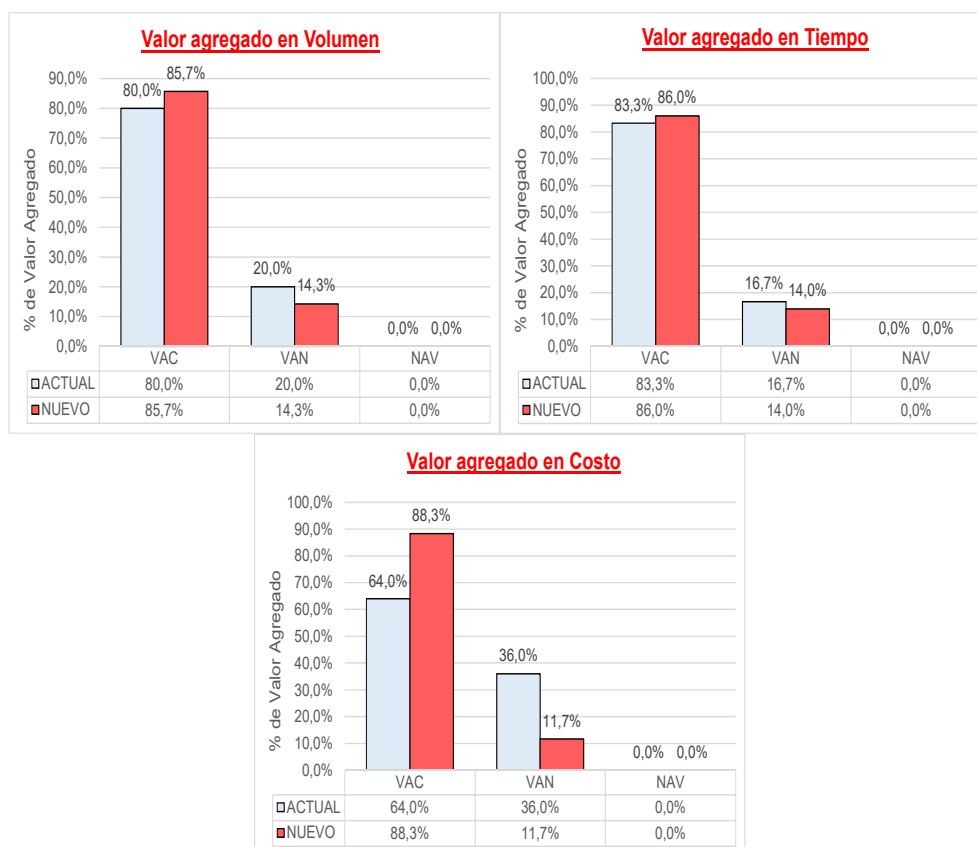


Figura 41. P8 – SP8.1: Limpieza de los locales. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Tal y como se observa en la Figura 41 al añadir el cuadro de actividades de limpieza se genera un mejor orden, una mejor organización en la realización de las actividades, y consecuentemente se añade valor al cliente. Esto queda reflejado en los indicadores de volumen tiempo y costo. Tanto en el proceso actual como en el nuevo se eliminan los valores no agregados en volumen, tiempo y costo.

3.5.19 P8 – SP8.2: Gestión de Uniformes de trabajo

El objetivo del presente proceso es plantear un procedimiento para la renovación de los uniformes de trabajo de los empleados para el año vigente.

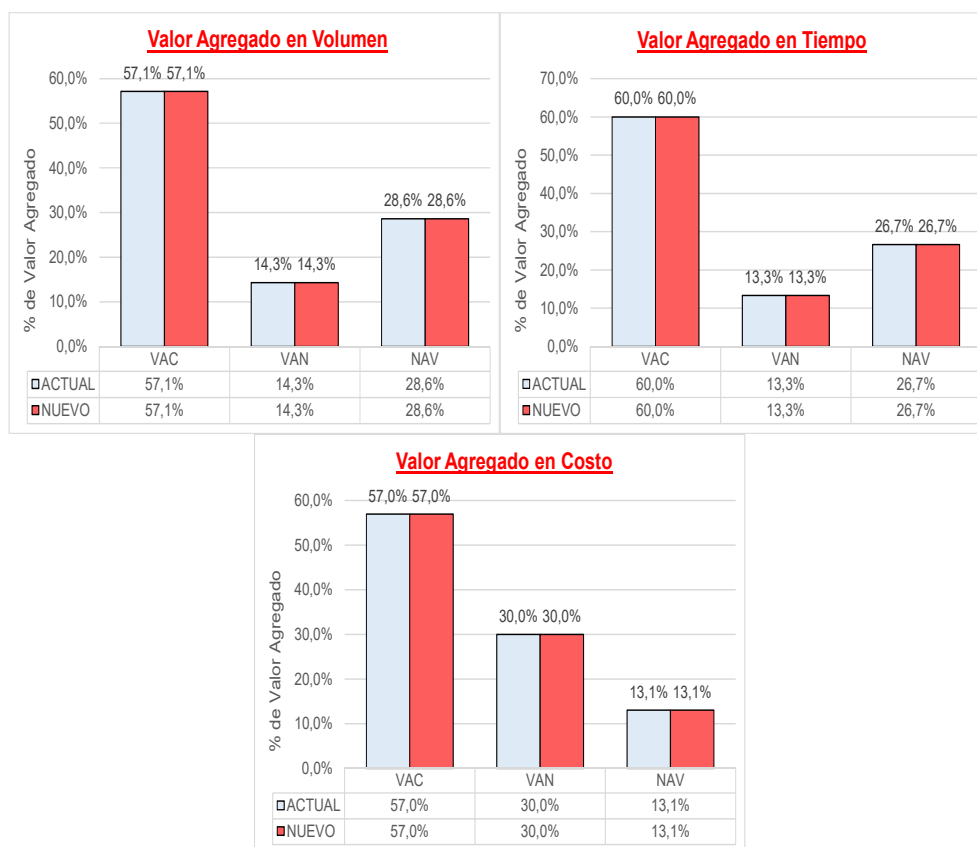


Figura 42. P8 – SP8.2: Gestión de Uniformes de trabajo. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Tal y como se observa en la Figura 42, no se plantean diferencias entre el proceso actual y el nuevo pues el proceso actual tiene buenos indicadores y funciona adecuadamente según lo investigado.

3.5.20 P9: Apertura de un nuevo Almacén Olga

El presente proceso tiene por objetivo la implementación de un nuevo Almacén Olga en el país. Este proceso define los pasos necesarios a ser ejecutados para la apertura de un nuevo almacén.

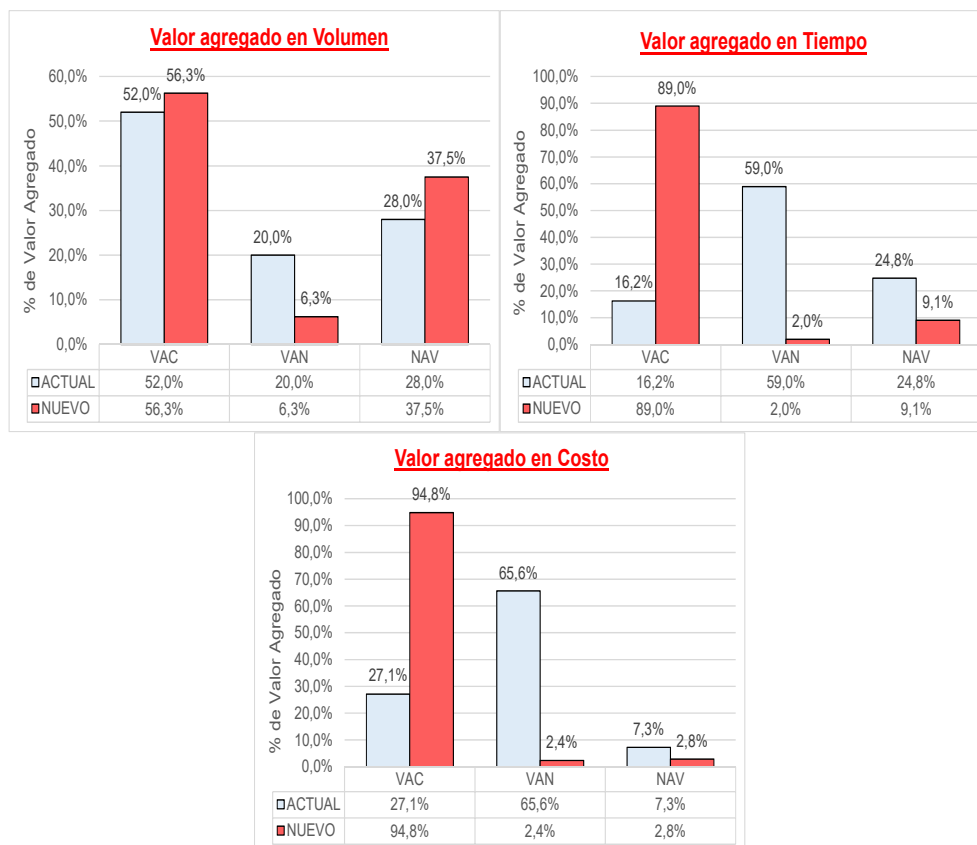


Figura 43. P9: Apertura de un nuevo Almacén Olga. Diagramas de eficiencia en volumen tiempo y costo

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

En la Figura 43 se puede observar que el nuevo proceso incluye mayor número de actividades que no agregan valor sin embargo las mismas sirven para la tecnificación y formalización del proceso. El valor agregado en costo y en tiempo del valor añadido al cliente es superior pues se tienen mayor número de actividades relacionadas con el lanzamiento y puesta en marcha de un proyecto de factibilidad que mejora notablemente el proceso. La formalidad con la que se plantea al proceso hace que el volumen de actividades que no agregan valor sea mayor, sin embargo, su influencia en los indicadores de tiempo y costo son minimizadas.

3.6 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Se establece en este punto las debilidades y las oportunidades de mejora de los procesos actuales de la empresa. A continuación en la siguiente Tabla 17 se detalla esta información.

Tabla 17:
Debilidades y Oportunidades de mejora de los procesos actuales de los Almacenes Olga CIA. LTDA.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Necesidad de establecer formatos y base de datos	
No existe el uso de registros y formatos para la ejecución de algunos procesos.	Se debe establecer el uso de registros y formatos sobre todo en aquellos procesos donde sea necesario como por ejemplo el registro de no conformidades en el proceso de control de calidad de los productos comprados.
Las actividades de limpieza no tienen un orden claro y a veces no son realizadas adecuadamente.	Se necesita un calendario de las actividades de limpieza y también se requiere de un control para asegurarse que las mismas sean ejecutadas correctamente.
La apertura de un nuevo almacén se lo hace de manera muy empírica sin un proyecto de factibilidad previo.	Se debe formalizar la realización de un proyecto de factibilidad antes de la apertura de un nuevo almacén Olga en el país.
No se realiza un seguimiento de la clientela, no se tiene una base de datos de los clientes.	Se debe tener una base de datos con los clientes y se debe realizar visitas a los mismos para la venta de los productos. Se debe implementar este proceso.
No existe una base de datos de mantenimiento del software de caja.	Se debe implementar una base de datos del software de caja con el fin de facilitar la recuperación del sistema lo más pronto posible en caso de fallas.
No existe evaluación de la satisfacción de los empleados de los almacenes.	Se debe realizar una evaluación periódica de la satisfacción de los empleados de la empresa.
Necesidad de un software de bodega	
Se hace uso de un libro para el control de bodega e inventarios.	Se debe implementar un software para el control de bodega e inventarios, lo cual mejorará notablemente los procesos de la gestión de Almacenamiento y Bodega.
La transferencia de mercadería entre almacenes tiene errores muchas veces y se lo hace de una manera rápida y emergente.	Se necesita de un software donde se pueda registrar las actividades de transferencia de mercadería entre almacenes y que actualice inmediatamente el stock de las bodegas.
Necesidades con respecto al personal de la empresa	
El proceso de contrataciones es muy rudimentario y se contrata solo a personal conocido de familiares y empleados.	Se debe dar oportunidad a varias personas de trabajar en la empresa, se debe formalizar un proceso de contrataciones digno de una empresa seria que abre sus puertas a todo el público.
No existe una evaluación periódica del personal.	Se debe establecer una evaluación periódica del personal con el fin de dar un grado de aceptación al trabajo de los empleados de los almacenes.
No existe capacitación a los empleados.	Se debe implementar un programa de capacitación para los empleados de ventas y para los gerentes comerciales de manera que su trabajo sea mejor y más solvente.
No existe un adecuado control de la asistencia de los empleados y de sus horas trabajadas.	Se debe implementar el uso de un reloj dactilar con registro biométrico para el conteo exacto de las horas laboradas.
Necesidades con respecto a los clientes	
No existe un portal donde se pueda ver la satisfacción del cliente.	En la página WEB de los almacenes se debe implementar una sección de satisfacción al cliente con un pequeño cuestionario para beneficio de la empresa.
Necesidades de Marketing de la empresa	
No existen actividades de marketing en lo absoluto.	Se debe lanzar una campaña de marketing para la empresa, campañas de publicidad, una página WEB, una página de Facebook en las cuales también se pueda tener un contacto directo con los clientes y hasta se pueda ejecutar ventas por medio de estos canales.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

3.7 ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS PARA LOS ALMACENES OLGA CIA. LTDA.

3.7.1 Formulación de los procesos nuevos y mejorados

En base al estudio de campo efectuado y presentado en el punto anterior, y mediante el diagnóstico y análisis de los procesos actuales efectuado, es posible enunciar los procesos mejorados y los procesos que serán añadidos de tal manera que permitan el desarrollo y operación de una gestión por procesos dentro de la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA. Por consiguiente, a continuación se presenta el nuevo modelo de procesos que será implementado en los Almacenes Olga. Como se podrá observar dentro de este nuevo modelo se conservan algunos procesos iniciales y se añaden nuevos.

3.7.2 Definición de los procesos nuevos

En este punto se hace una explicación detallada de los procesos y subprocesos que se añaden al inventario de procesos de la empresa. Los procesos previos son omitidos en explicación y solo se detallan aquellos que se agregan.

3.7.2.1 Proceso de Gestión Estratégica

El presente proceso tiene por objeto establecer las actividades de revisión de los lineamientos y objetivos estratégicos de la empresa. Dentro de este proceso se ha añadido el proceso previo P9 correspondiente a la apertura de un nuevo almacén. De esta manera el proceso de gestión estratégica está conformado de los siguientes subprocesos:

- Subproceso de Plan Estratégico y Operativo (nuevo, sin proceso previo). Este proceso detalla los pasos para la ejecución de un plan estratégico y operativo de la empresa.
- Subproceso de Control de la Gestión (nuevo sin proceso previo). En este proceso se detalla los pasos para la organización de una asamblea

general con el fin de discutir la gestión de la empresa y su desenvolvimiento.

- Subproceso de Apertura de un nuevo Almacén Olga en el Ecuador (proceso previo: P9).

3.7.2.2 Proceso de Gestión Comercial

El presente proceso tiene como objetivo el enfoque a las ventas, el marketing y el cliente. Se conforma de los siguientes subprocesos:

- Subproceso de Plan de Ventas (nuevo sin proceso previo). Este proceso se basa en el pronóstico de los productos que serán vendidos en el próximo trimestre para lo cual se utiliza la base de datos del almacén, contacto con los clientes y contacto con los proveedores.
- Subproceso de Marketing (nuevo sin proceso previo). Como su nombre lo indica en este proceso se gestionan las actividades de marketing de la empresa a través del diseño de propagandas, volantes, anuncios en la página WEB, anuncios en la página de Facebook.
- Subproceso de Satisfacción al Cliente (nuevo sin proceso previo). Este proceso detalla la realización y puesta en marcha de un cuestionario de satisfacción al cliente, su llenado y su revisión mediante un consejo de asamblea general.

3.7.2.3 Gestión de Ventas

Este proceso tiene el objetivo de generar todos los tipos de ventas posibles que se pueden realizar en el negocio. Se conforma de los siguientes subprocesos:

- Subproceso de Atención al Cliente y Ventas Directas (proceso previo: P3.1)
- Subproceso de Ventas a gran escala contactando los clientes (proceso previo: P3.2)

- Subproceso de Ventas a gran escala contactando los Almacenes (nuevo sin proceso previo). Este proceso detalla los pasos a seguir por parte de los almacenes para contactar al cliente, investigar sus requerimientos y ejecutar una venta a gran escala.
- Subproceso de Ventas ONLINE (nuevo sin proceso previo). En este proceso se detallan los lineamientos para la ejecución de ventas por medio de los canales electrónicos de la empresa donde el cliente accede y hace el contacto. Como se recordará los medios disponibles son la página WEB de la empresa y el portal de Facebook.

3.7.2.4 Gestión del Talento humano

Este proceso envuelve todas aquellas actividades relacionadas con los empleados de la empresa. Se conforma de los siguientes subprocesos:

- Subproceso de Contrataciones (proceso previo: P5.1).
- Subproceso de Levantamiento de Memorandos (proceso previo: P5.3).
- Subproceso de Despidos (proceso previo: P5.2).
- Subproceso de Permisos de Trabajo (proceso previo: P5.4).
- Subproceso de Contabilidad de las horas trabajadas (nuevo sin proceso previo). Este proceso detalla el sistema de trabajo de la máquina de registro biométrico para la contabilización de las horas de trabajo.
- Subproceso de Evaluación Periódica del personal (nuevo sin proceso previo). Este proceso establece el sistema que utiliza la empresa para la evaluación periódica de sus empleados, la calificación y análisis de la misma por parte de los gerentes.
- Subproceso de Capacitación (nuevo sin proceso previo). En este proceso se detallan los pasos a seguir por parte de la empresa para otorgar programas de capacitación a los empleados de ventas y los gerentes comerciales.
- Subproceso de Satisfacción del Personal (nuevo sin proceso previo). Este proceso detalla el procedimiento que ejecuta la empresa para

determinar el grado de satisfacción por parte de sus empleados y los planes de acción que se deben poner en marcha para ya sea mantener o elevar el grado de satisfacción.

3.7.3 Nuevo modelo de procesos en los Almacenes Olga CIA. LTDA.

Se presenta a continuación el nuevo modelo de procesos a implementar en la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA.:

1. P1: Proceso de Gestión Estratégica:
 - A. P1.1: Subproceso de Plan Estratégico y Operativo
 - B. P1.2: Subproceso de Control de la Gestión
 - C. P1.3: Subproceso de Apertura de un nuevo Almacén Olga en el Ecuador
2. P2: Proceso de Gestión Comercial:
 - A. P2.1: Subproceso de Plan de Ventas
 - B. P2.2: Subproceso de Marketing
 - C. P2.3: Subproceso de Satisfacción al Cliente
3. P3: Proceso de Gestión de la Calidad:
 - A. P3.1: Subproceso de Control de la Calidad de los productos comprados
 - B. P3.2: Subproceso de Control de la Calidad de los productos ofertados por los vendedores
4. P4: Proceso de Gestión de Compras
5. P5: Proceso de Gestión de Ventas:
 - A. P5.1: Subproceso de Atención al Cliente y Ventas Directas
 - B. P5.2: Subproceso de Ventas a gran escala contactando a los Almacenes
 - C. P5.3: Subproceso de Ventas a gran escala contactando los Almacenes
 - D. P5.4: Subproceso de Ventas Online
6. P6: Proceso de Almacenamiento y Bodega:
 - A. P6.1: Subproceso de Abastecimiento del almacén principal
 - B. P6.2: Subproceso de Almacenamiento de nueva mercadería
 - C. P6.3: Subproceso de Transferencia de mercadería entre almacenes
7. P7: Proceso de Gestión del Talento Humano:
 - A. P7.1: Subproceso de Contrataciones
 - B. P7.2: Subproceso de Levantamiento de Memorandos

- C. P7.3: Subproceso de Despidos
 - D. P7.4: Subproceso de Permisos de Trabajo
 - E. P7.5: Subproceso de Contabilidad de las Horas Trabajadas
 - F. P7.6: Subproceso de Evaluación Periódica del Personal
 - G. P7.7: Subproceso de Capacitación
 - H. P7.8: Subproceso de Satisfacción del Personal
8. P8: Proceso de Gestión Financiera:
- A. P8.1: Subproceso de Pago de remuneración mensual a los empleados
 - B. P8.2: Subproceso de Pago de los beneficios de la ley y utilidades
 - C. P8.3: Subproceso de Realización de Cuadros de Contabilidad Mensual
9. P9: Proceso de Gestión de Mantenimiento:
- A. P9.1: Subproceso de Mantenimiento del software de caja
 - B. P9.2: Subproceso de Mantenimiento de las instalaciones de los Almacenes
10. P10: Proceso de Operaciones Internas:
- A. P10.1: Subproceso de Gestión de Uniformes de trabajo
 - B. P10.2: Subproceso de Limpieza de los Locales

Una vez que se tienen identificados los nuevos procesos y subprocesos, se procede ahora a realizar el esquema o diagrama gráfico de estos procesos para la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA.

Este diagrama de valor o inventario gráfico como se recordará es el mapa de procesos y de acuerdo a la teoría expuesta en el punto 2.4 del presente trabajo de titulación es entonces necesario clasificar los procesos de la empresa dentro de 3 categorías: los procesos claves, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo o de soporte.

Tomando en consideración los conceptos expuestos en el punto 2.4.1.1 para los procesos claves, en el punto 2.4.1.2 para los procesos estratégicos y en el punto 2.4.1.3 para los procesos de apoyo o procesos de soporte, se propone la siguiente clasificación del modelo de proceso planteado en la siguiente Tabla 18.

Tabla 18:
Clasificación de los procesos del nuevo y mejorado modelo en procesos estratégicos, procesos clave y procesos de soporte

<i>Procesos estratégicos</i>	<i>Procesos Clave</i>	<i>Procesos de soporte</i>
1. Proceso de Gestión Estratégica	1. Proceso de ventas	1. Proceso de Compras
2. Proceso de Gestión Comercial	2. Proceso de Almacenamiento y Bodega	2. Proceso de Gestión Financiera
3. Proceso de Administración del Personal	3. Proceso de Operaciones Internas	3. Proceso de Gestión de Mantenimiento
4. Proceso de Gestión de la Calidad		

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

A continuación se desarrolla una breve explicación del porqué de la ubicación de cada proceso en las categorías indicadas.

3.7.4 Procesos Estratégicos

Como se recordará de la teoría expuesta, estos procesos son definidos por la alta dirección y son aquellos que hacen saber de qué manera opera el negocio y cómo se crea valor tanto para el cliente como para la empresa. Estos son los que permiten la planificación, la toma de decisiones, la creación de estrategias y la formulación de mejoras para la empresa. En la siguiente tabla 19 se desarrolla la explicación de la ubicación de cada uno de los procesos citados anteriormente en esta categoría.

Tabla 19:
Explicación de los procesos estratégicos

Procesos Estratégicos	
Proceso de Gestión Estratégica	Define todos los parámetros de gestión estratégica del negocio, su control y puesta en marcha. Adicionalmente define la posición estratégica de la empresa en el mercado y las posibilidades de apertura de un nuevo negocio en el país.
Proceso de Gestión Comercial	Es estratégico pues define los parámetros sobre los cuales la empresa ejecuta su plan de acción. En primer lugar define los productos a comprar por parte de la empresa, en segundo lugar establece el programa de marketing como foco principal de la empresa para la captación de clientes y en tercer lugar establece el grado de satisfacción del cliente.
Proceso de Administración del Personal	El proceso de Administración del Personal viene a ser un sinónimo del departamento de Recursos Humanos en cualquier otra empresa. Es de estrategia, pues el éxito de la ventas es debido al éxito como vendedores de los empleados de ventas, y para que esto suceda debe haber un proceso que vele por sus necesidades y les brinde la oportunidad de establecer mejoras para su trabajo dentro de la empresa. Y esto precisamente los hace el proceso de Administración del Personal.
Proceso de Gestión de la Calidad	Al aseguramiento de la calidad es la estrategia esencial de una organización, este aseguramiento es la base de la satisfacción del cliente y del posicionamiento de la empresa en el mercado.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

3.7.5 Procesos Claves

Se recordará de la teoría expuesta en el capítulo 2, que los procesos claves son en definitiva aquellos que tienen una relación directa con el producto o servicio dirigiéndose de esta manera al cliente y a los requisitos de este producto o servicio. Por consiguiente, su resultado es percibido por el cliente. En la siguiente tabla 20 se define porqué se ha colocado los procesos mencionados dentro de esta categoría.

Tabla 20:
Explicación de los procesos claves

Procesos Claves	
Proceso de Ventas	Este proceso constituye la base fundamental de la relación entre el cliente y la empresa. A través de este proceso se define el ejercicio empresarial de la empresa con sus clientes.
Proceso de Almacenamiento y Bodega	A primera vista se lo podría encasillar como un proceso de soporte, no obstante, los subprocesos que lo conforman determinan la calidad del producto ofrecido al cliente y por consiguiente el subsecuente éxito del proceso de ventas.
Proceso de Operaciones Internas	La gestión de uniformes de trabajo y la limpieza diaria de los locales son esenciales para el funcionamiento diario de la empresa. Sobre todo la limpieza del local pues un local en malas condiciones diría mucho de sus productos.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

3.7.6 Procesos de Apoyo o Procesos de Soporte

Este tipo de procesos como se recordará de la teoría expuesta en el capítulo 2, ayudan o brindan asistencia o soporte a los procesos clave que tienen por objetivo velar por las necesidades y expectativas de los clientes.

Tabla 21:

Explicación de los procesos de apoyo o procesos de soporte

Procesos de Apoyo o Procesos de Soporte	
Proceso de Compras	Este proceso es el pilar fundamental que apoya la correcta ejecución del proceso de ventas. Las compras en si no generan valor para el cliente, pero es por medio de ellas que se puede cumplir con las expectativas del mismo, debido a esto, éste proceso es de soporte.
Proceso de Gestión Financiera	Constituye el papel de la contabilidad en el almacén y su apoyo para que el resto de procesos puedan fluir tranquilamente
Proceso de Mantenimiento	Por un lado, este proceso brinda el soporte que sea necesario al software de facturación de la empresa en caso de fallas. Adicionalmente, las imperfecciones de los almacenes que pueden causar una reducción de la clientela son veladas también por la operación de este proceso de Mantenimiento.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

3.7.7 Presentación del Mapa de Procesos de la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA.

Realizadas las anteriores explicaciones, es posible ahora presentar al mapa de procesos resultante de todo el análisis realizado, este constituirá la formulación gráfica de las operaciones y los procesos de la empresa. Se lo detalla en la siguiente Figura 44.

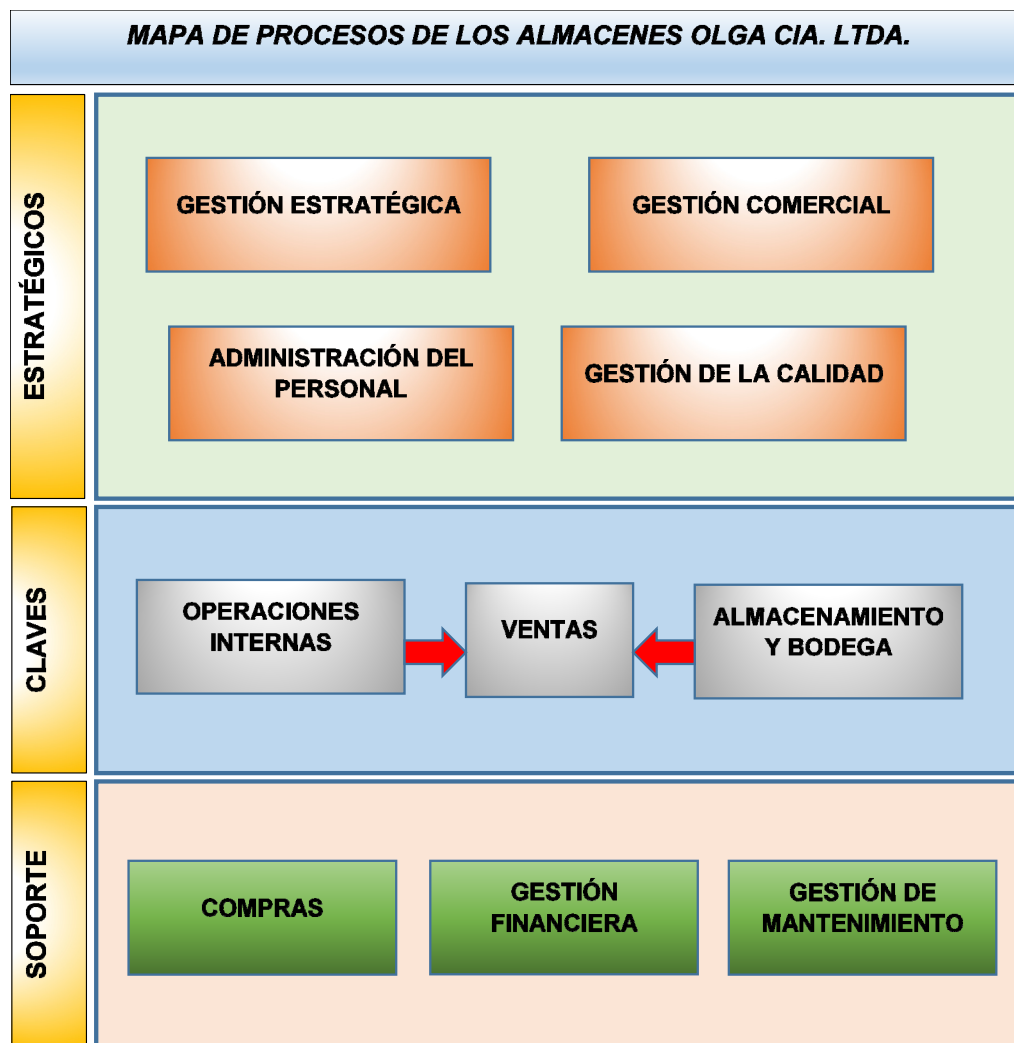


Figura 44. Mapa de Procesos de los Almacenes Olga CIA. LTDA.
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

3.8 DIAGRAMAS DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS NUEVOS Y MEJORADOS

La diagramación de los procesos nuevos y mejorados se lo realiza en la sección de anexos en el Anexo 11. Hay que tener en cuenta una vez más que para el llenado de los campos de tiempo y costo, es necesario considerar el costo por hora de trabajo de cada uno de los empleados de la empresa que formarán parte del análisis de los procesos presentado en este trabajo de titulación. Estos valores como se recordará se los muestra en la Tabla 16

3.9 ELABORACIÓN DE LA CADENA DE VALOR PARA LOS ALMACENES OLGA CIA. LTDA.

Una vez descritos los procesos y subprocesos que rigen las operaciones de la empresa, a través de estos es posible determinar las actividades que se plantean para la correcta operación de la empresa y poder encasillarlas en el esquema de la cadena de valor desarrollada por Michael Porter.

La teoría al respecto de este tema ha sido previamente desarrollada en el punto 2.5 del presente trabajo de titulación. Según la teoría con el fin de determinar la cadena de valor de la empresa es necesario en primer lugar identificar las actividades primarias y las actividades de soporte.

Como se recordará las actividades primaria son aquellas actividades logística interna, las operaciones, la logística externa, el marketing y ventas y los servicios post ventas, mientras que las actividades de soporte según Porter son aquellas que se ocupan de la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y las compras.

Según las tareas y eventos descritos en los procesos y subprocesos planteados para el nuevo modelo de gestión se puede desarrollar la siguiente cadena de valor que se expone en la siguiente Figura 45.

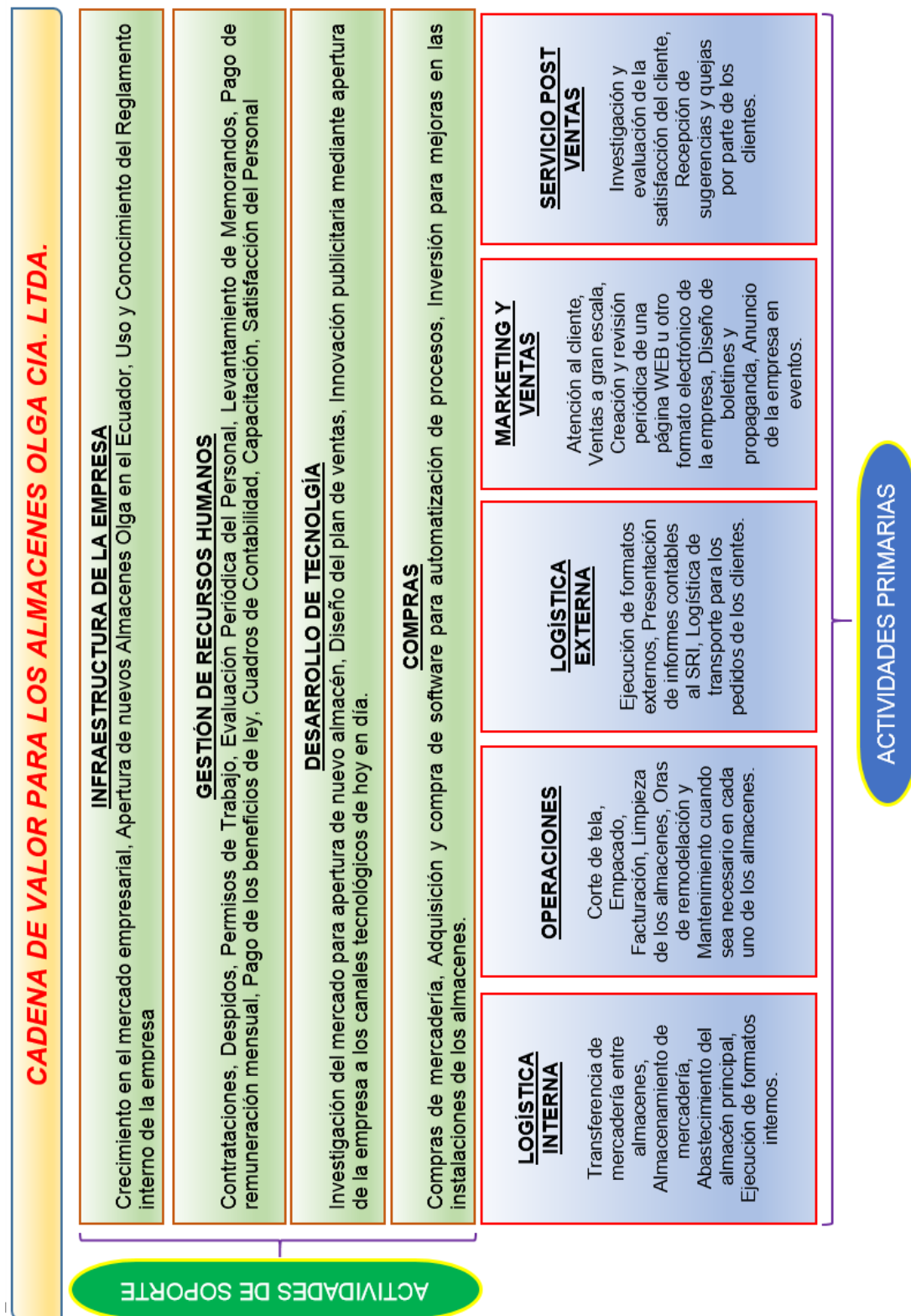


Figura 45. Cadena de Valor de los Almacenes Olga CIA. LTDA.
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Como se puede observar la consolidación de la cadena de valor para la empresa es posible gracias a la implementación del nuevo modelo de procesos. Son los subprocesos de Administración del Personal que se desean implementar los que crean y fortifican las actividades de soporte de la gestión de recursos humanos de la empresa.

La actividad primaria de marketing y ventas, y los servicios post ventas no podrían ser posibles sin la consolidación del nuevo y mejorado modelo de procesos, que incluye programas de marketing y programas de evaluación de la satisfacción del cliente.

De igual manera la actividad de soporte de la infraestructura de la empresa queda consolidada mediante la implementación y conocimiento de todos en la empresa del reglamento interno de trabajo y la formalidad de un proceso para la apertura de un nuevo almacén en el país.

Finalmente la actividad de soporte del desarrollo de la tecnología también es contribución del nuevo modelo de procesos que plantea estudios de mercado para la programación de las ventas y la innovación publicitaria mediante el empleo de canales electrónicos para el contacto con el cliente.

3.10 DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS PARA EL NUEVO Y MEJORADO MODELO

Teniendo presente la base del nuevo modelo de procesos, su descripción básica, la documentación o formatos de respaldo que le prestarán su apoyo, y los indicadores de gestión que permitirán su medición y el consiguiente establecimiento de oportunidades de mejora en caso de ser necesario, es posible ahora establecer el manual de procesos que será la documentación clave a considerar para el modelo de gestión por procesos a implementar en la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA.

Esta documentación es el esqueleto teórico bajo el cual se sustenta el presente estudio, donde se reúne la información y los conceptos desarrollados anteriormente.

El manual de procesos será parte del presente trabajo de titulación, y se lo expondrá en la sección de anexos debido a su tamaño. En este presente punto de estudio se determinarán las bases sobre las cuales se va a formular dicho manual.

3.10.1 Configuración del manual de procesos a ser diseñado para el presente estudio

El manual de procesos general a ser presentado para el presente estudio contará con la siguiente configuración o puntos a tratar:

- A. Una carátula con el logotipo de la empresa, la versión o número de edición del manual, la fecha de elaboración, la fecha de revisión, el nombre de la persona que lo elaboró y el nombre de la persona que lo revisó.
- B. El desarrollo de cada manual para cada proceso y subproceso que integra el nuevo modelo de gestión a ser implementado.

A su vez cada manual de cada proceso y subproceso se compone de los siguientes ítems a ser tratados:

1. PROPÓSITO: Se fija en esta parte el objetivo fundamental o la razón de ser del proceso o subproceso del cual se está hablando.
2. ALCANCE: En esta sección se fijan los responsables del proceso, es decir los miembros de la empresa que se encuentran involucrados en el desenvolvimiento del proceso o subproceso que se está describiendo.
3. VIGENCIA: La fecha desde la cual el presente proceso tiene vigencia o entra en circulación en las operaciones de la empresa.
4. RESPONSABLES: Se determina en esta sección los responsables y sus responsabilidades dentro del proceso o subproceso que se está describiendo.
5. DEFINICIONES: Se fijan los conceptos o el marco conceptual que permite el correcto entendimiento del proceso o subproceso que se está describiendo.
6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN: Se fija en esta sección las políticas, reglamento o normativo que rige sobre la operación de los procesos o subprocesos que se están describiendo.

7. INDICADORES: Se enumera y explica brevemente los indicadores presentes para la medición del presente proceso o subproceso que se está desarrollando.
8. DOCUMENTACIÓN Y REGISTRO: Se fija dentro de esta parte la documentación y formatos que complementan el correcto funcionamiento del proceso subproceso que se está desarrollando.
9. DIAGRAMAS DE FLUJO: Esta sección es la última parte del manual de cada proceso o subproceso, y nos lleva a la parte última de cada manual, donde se especifica el diagrama SIPOC del proceso o subproceso que se está analizando.

Adicionalmente, el manual de procesos que se desarrollará seguirá un formato especial diseñado por el autor del presente trabajo de titulación. Con el fin de distinguir cada proceso o subproceso dentro del manual, se ubicará una leyenda en el encabezado donde conste la descripción del manual, el nombre del proceso, el nombre del subproceso, los ingresos, las salidas, el status, la fecha de elaboración, la fecha de última revisión, el nombre de quien lo elaboró y el nombre de quien lo revisó. Así por ejemplo, para el proceso de ventas y el subproceso de atención al cliente, se define a continuación el encabezado de leyenda que acompañará a todas las hojas de este manual.


MANUAL DE PROCESOS		
	MANUAL: P1 / SP1-1	Status: Implementado
	PROCESO: Ventas	Fecha de Elaboración: 30/06/2014
	SUB-PROCESO: Atención al Cliente	Fecha Última Revisión: 21/07/2014
	Ingreso: Necesidades de los clientes	Página 2
	Salida: Ventas realizadas	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara		

Figura 46. Encabezado y leyenda que se utilizará en el manual del proceso de ventas, del subproceso de atención al cliente

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Establecidas estas directrices el siguiente paso es la formulación de cada manual para cada proceso y subproceso que conforman el nuevo modelo de gestión por procesos que se desea implementar. Se tiene en consideración la teoría sobre los diagramas SIPOC que se desarrolló previamente en el capítulo 2 para el diseño

de los mismos en los procesos y subprocesos de estudio del presente trabajo de titulación.

Finalmente, el desarrollo de este manual completo por cuestión de espacio se lo ha desarrollado y ubicado en la sección de anexos, siendo el Anexo 12 del presente trabajo de titulación el que lo describe.

4 IMPLEMENTACIÓN, PUESTO EN MARCHA DE LOS PROCESOS LEVANTADOS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo tiene por objetivo finalizar el estudio realizado en este trabajo de titulación poniendo a consideración del lector las bases, necesidades o requerimientos para la implementación del modelo de gestión por procesos planteado en el capítulo 3 dentro de los Almacenes Olga CIA. LTDA.

El desarrollo de este capítulo se lo divide en dos partes en primer lugar se exponen estas necesidades y requerimientos de manera conceptual y tabulada para cada uno de los procesos y subprocesos integrantes del nuevo modelo de gestión por implementar.

En segundo lugar, se desarrollan aquellas necesidades o requerimientos que deben ser implementados con urgencia en los almacenes Olga con el fin de dar apertura a funcionamiento del nuevo y mejorado modelo de procesos. Se expondrán entonces cotizaciones y especificaciones técnicas en muchos de los casos de estos requisitos de funcionamiento de los procesos.

4.2 IMPLEMENTACIÓN DE LOS FORMATOS PARA LA CORRECTA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS

Como se pudo observar en el desarrollo del capítulo 3, la buena operación de los procesos y subprocesos del nuevo modelo de gestión incluye la aplicación de algunos formatos, registros y documentos citados. En una empresa como los Almacenes Olga donde no existía una formalidad de operación por procesos y mucho menos el manejo de documentación esto puede resultar un poco difícil en un principio, no obstante, no es imposible y depende tan solo de una correcta capacitación a cargo del responsable de la gestión por procesos y la alta dirección.

Cada formato, registro o documento que se ha detallado para el nuevo modelo debe ser perfectamente conocido, entendido y su uso debe ser obligatorio desde la puesta en vigencia del nuevo modelo de gestión por procesos.

En el manual de procesos ubicado en el Anexo 12 del presente trabajo de titulación se encuentran detallados los formatos y registros necesarios para la implementación y mejora de los procesos.

4.3 IMPLEMENTACIÓN DE UN SITIO WEB PARA LA EMPRESA ALMACENES OLGA CIA. LTDA, EL BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS, EL PORTAL DE VENTAS ONLINE Y EL FORMULARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Como se ha mencionado repetidamente durante el trayecto de este trabajo de titulación, es necesaria la apertura de un sitio web para la empresa. Como ventaja principal, se puede notar a la incrustación de la empresa dentro de la imagen comercial que sostienen muchos negocios hoy en día. A través de este medio se planea dar a conocer la empresa y una imagen de la misma que quede en la mente de quien lo ve. Es el paso de la empresa de esa generación de sus primicias donde solo era un negocio conocido por algunos a un negocio conocido por todos. La implementación de este sitio WEB se lo ha realizado mediante el ordenador WIX, y el enlace es: <http://sebassilvap.wix.com/almacenesolga>.

La estructura de la página es sencilla lo primero a observar es la presentación de la empresa con una pequeña reseña histórica de la misma. Al último se podrá encontrar la información del contacto, la dirección y los números telefónicos pertinentes. Esta información de contacto es fija y estará en cada página de enlace del sitio WEB. En la siguiente Figura 47.

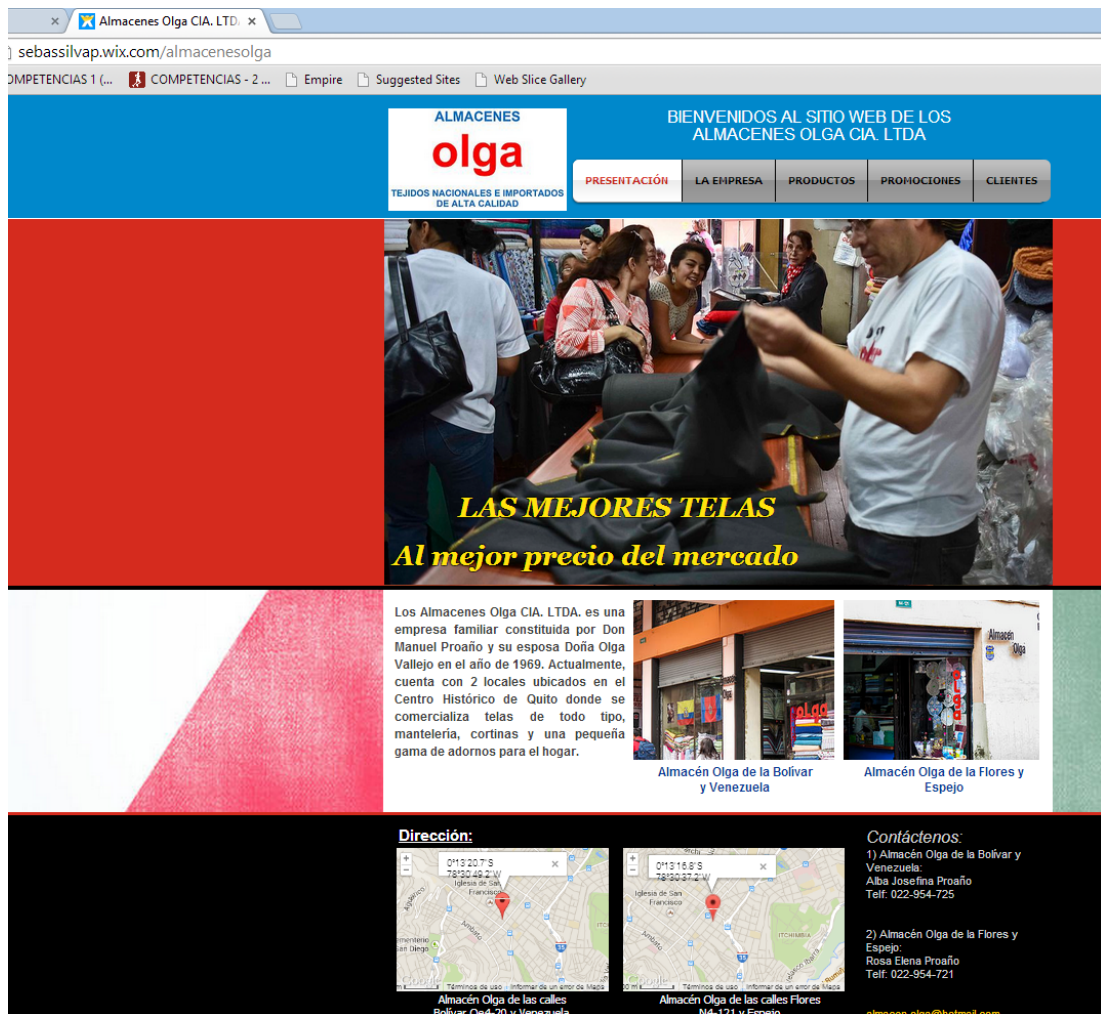


Figura 47. Página de inicio del sitio web creado de los Almacenes Olga CIA. LTDA.
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

En la página LA EMPRESA se podrá encontrar la información base de los Almacenes Olga, su misión y visión empresarial, sus valores o principios y sus objetivos de calidad. Esto se lo puede apreciar en la siguiente Figura 48, donde además se puede apreciar que cada además de los ítems mencionados se acompaña también de fotos que muestran la actividad llevada a cabo dentro de los almacenes.



Figura 48. Página LA EMPRESA del sitio web de los Almacenes Olga CIA. LTDA.
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

En la página de enlace PRODUCTOS se puede observar de primera mano una galería de fotos donde se muestran los productos de mayor relevancia en cuanto a demanda de los clientes se refiere, y además en el texto inferior a esta galería se muestra un listado de los productos de mayor venta por parte de la empresa. De esta manera los usuarios del sitio web tienen una idea más amplia de la empresa y los productos que comercializa. Esta página de enlace se la muestra en las siguientes Figura 49 y Figura 50.



Figura 49. Página PRODUCTOS del sitio WEB, galería de fotos de los productos que comercializa

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

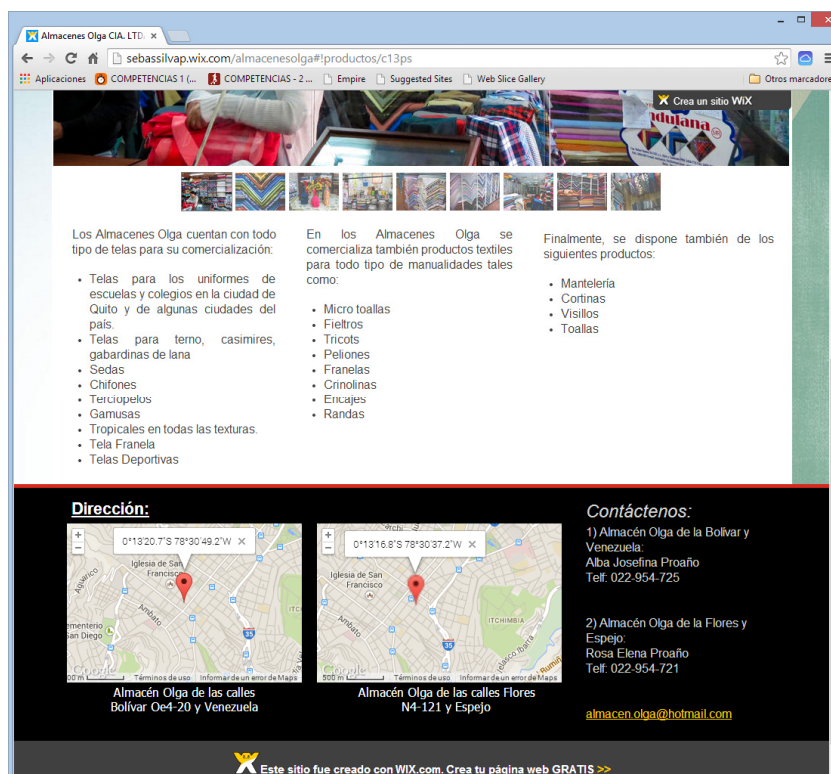


Figura 50. Página PRODUCTOS del sitio WEB, descripción de los productos

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

En la página de enlace PROMOCIONES se muestran los productos que están de promoción o en gran demanda dentro de los Almacenes Olga. Para esta temporada en la que se ha diseñado la página básicamente se muestran 3 promociones, las telas de uniformes de escuelas, colegios e instituciones, adornos para el hogar y banderas, y las distintas manualidades y mantelería que se vende en los locales. Esto se muestra en la siguiente Figura 51.



Figura 51. Página PROMOCIONES del sitio WEB, descripción de las promociones vigentes para los clientes

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Finalmente en la página de enlace de clientes se observa dos partes, la primera el buzón de sugerencias, quejas y portal de compras online, y como sub-enlace de esta página está la encuesta de satisfacción al cliente. Esto se lo puede apreciar en las siguientes figuras Figura 52, Figura 53 y Figura 54. Adicionalmente, en la página de clientes se puede observar un enlace a la página de Facebook del almacén de lo cual se tratará en el siguiente punto de estudio.



Figura 52. Página CLIENTES del sitio WEB, buzón de sugerencias o reclamos y solicitudes de compra ONLINE

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Wix HTML Editor

editor.wix.com/html/editor/web/renderer/edit/bdfea4b1-7bc7-4649-aac2-5da45c6470bf?metaSiteId=90950c15-72da-4b5a-8679-b018d7a0aedf

COMPETENCIAS 1... COMPETENCIAS 2... Empire Suggested Sites Web Slice Gallery

Volver al Editor Modo de Vista Previa

ALMACENES **olga** TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD

BIENVENIDOS AL SITIO WEB DE LOS ALMACENES OLGA CIA. LTDA

PRESENTACIÓN LA EMPRESA PRODUCTOS PROMOCIONES CLIENTES

¿Haz comprado en nuestros locales?
Cuéntanos tu experiencia

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Su opinión es muy valiosa para nosotros

Evalúe cada uno de los siguientes ítems en la siguiente escala: 0 - muy mal, 1 - mal, 2 - normal, 3 - buena, 4 - muy buena

*1. La atención prestada por el vendedor.
☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

*2. El tiempo de espera para el cobro respectivo en caja.
☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

*3. La calidad de nuestros productos.
☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

*4. El aseo y limpieza de nuestros locales.
☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

*5. La atención prestada por la persona en caja.

Este sitio fue creado con WIX.com. Crea tu página web GRATIS >>

Figura 53. Sub - página AYÚDANOS A MEJORAR del sitio WEB, referente a la encuesta de satisfacción al cliente, parte 1.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Almacenes Olga CIA. LTD.

sebasilvap.wix.com/almacenesolga#encuesta/c12yq

COMPETENCIAS 1... COMPETENCIAS 2... Empire Suggested Sites Web Slice Gallery

Crea un sitio WIX

*4. El aseo y limpieza de nuestros locales.
☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

*5. La atención prestada por la persona en caja.
☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

*6. La variedad y amplia gama de nuestros productos.
☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

*7. El confort de nuestras instalaciones.
☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

*8. Su opinión respecto a nuestra empresa en general.
☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

*9. Tiene quejas específicas con respecto a alguno de nuestros productos?
☐ SI ☐ NO

En caso de ser afirmativo, diga cuáles y porqué.

10. Como cliente, ¿Qué recomendaciones daría a nuestra empresa?

Submit

Este sitio fue creado con WIX.com. Crea tu página web GRATIS >>

Figura 54. Sub - página AYÚDANOS A MEJORAR del sitio WEB, referente a la encuesta de satisfacción al cliente, parte 2.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

4.3.1 Diseño de un sitio WEB para teléfonos móviles de los Almacenes Olga CIA. LTDA.

Debido a que la tecnología de hoy en día ha traspasado a las fronteras de la comunicación, permitiendo que el internet sea accesible desde los teléfonos celulares es necesario también diseñar la página WEB de los Almacenes Olga para su visualización y navegación en teléfonos celulares.

Este diseño se lo realiza también por medio de la página de WIX, donde además del sitio WEB para navegación en computadores permite el diseño del mismo sitio WEB para su navegación en celulares.

En la siguiente galería de figuras se muestra el sitio WEB de los Almacenes Olga CIA. LTDA., para teléfonos móviles.



Figura 55. Página PRESENTACIÓN del sitio web de los Almacenes Olga, para teléfonos móviles.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

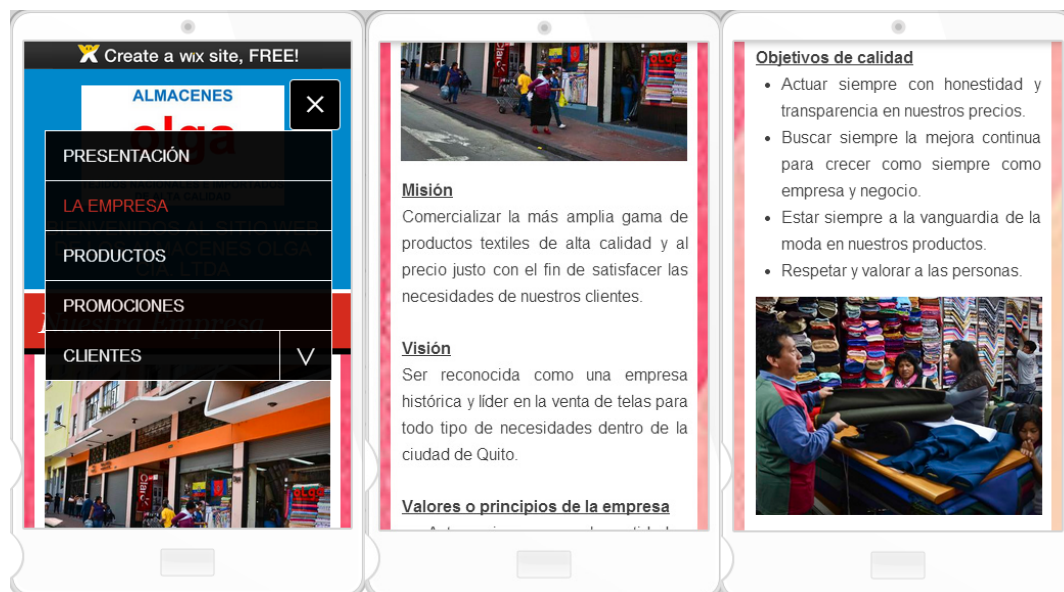


Figura 56. Página LA EMPRESA del sitio web de los Almacenes Olga, para teléfonos móviles.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

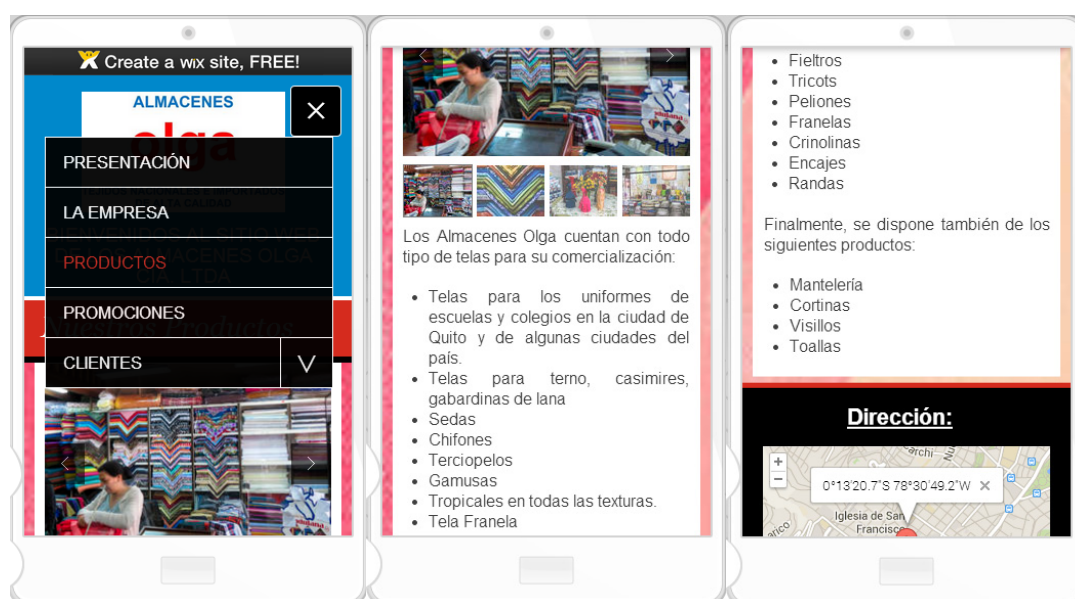


Figura 57. Página PRODUCTOS del sitio web de los Almacenes Olga, para teléfonos móviles.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

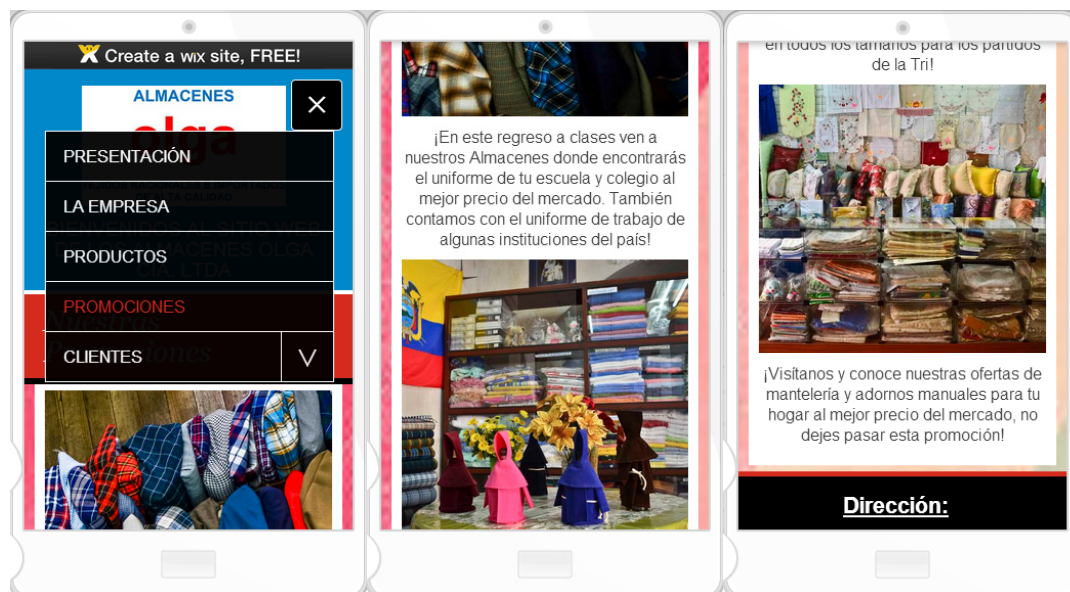


Figura 58. Página PROMOCIONES del sitio web de los Almacenes Olga, para teléfonos móviles.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

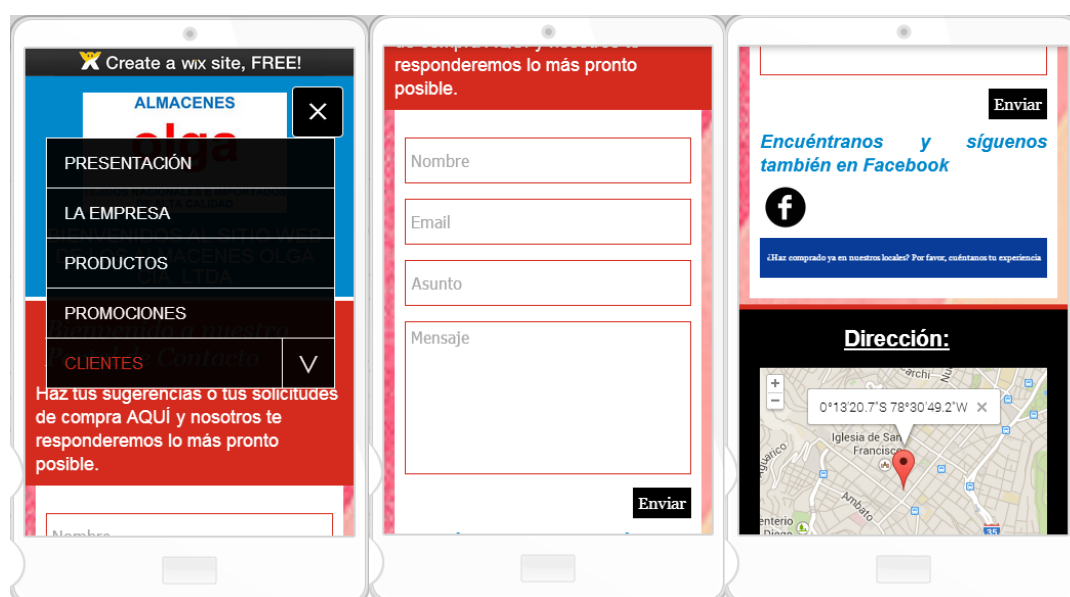


Figura 59. Página CLIENTES del sitio web de los Almacenes Olga, para teléfonos móviles.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)



Figura 60. Sub-Página AYÚDANOS A MEJORAR o Encuesta de Satisfacción al Cliente del sitio web de los Almacenes Olga, para teléfonos móviles.
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

4.4 IMPLEMENTACIÓN DE UN PORTAL EN FACEBOOK PARA LA PUBLICIDAD DE LA EMPRESA ALMACENES OLGA CIA. LTDA.

Con el fin de dar a conocer a la gente la empresa y sus productos se ha creado también un portal en Facebook mediante el cual se pretende captar la atención del público, publicar las promociones y anunciar ofertas o novedades acerca de los productos de la empresa. Su enlace es el siguiente: <https://www.facebook.com/almacenesolga>.

En la siguiente Figura 61, se puede apreciar la configuración de esta página y el alcance que ha tenido desde su creación.



Figura 61. Página de publicidad Facebook de la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA.
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Gracias a un contrato de publicidad por Facebook se promoverá la imagen de almacén en varios perfiles de esta red social mundialmente usada. Hoy en día dado que millones de personas ocupan esta red social, la efectividad del alcance de este anuncio puede ser tal que el nombre de la empresa y lo que ofrece sea ampliamente conocido por millones de ecuatorianos. De manera inicial, y como plan piloto se ha elegido un programa de publicidad básico de 1 dólar diario para garantizar el alcance de cada anuncio a 50 personas por día. Se ha podido apreciar que bastantes personas se han sentido identificadas con los anuncios expuestos en la página de esta red social. Este plan se lo cancela con tarjeta de crédito a través de la misma red social, la imagen del contrato elegido se lo muestra en la siguiente Figura 62.



Figura 62. Plan piloto de publicidad mediante contrato de marketing por Facebook de 1 USD diario

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

En la siguiente Figura 63 se muestra la propaganda de los productos de la empresa Almacenes Olga que ha tenido un gran alcance publicitario en la página de anuncios por Facebook.

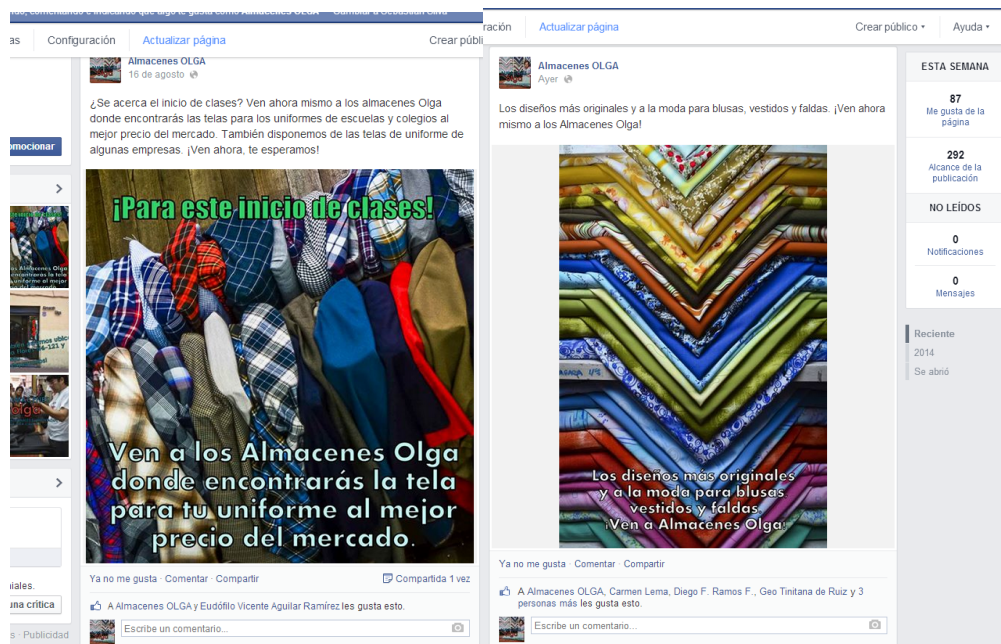


Figura 63. Publicidad y promociones expuestas en la página de marketing de Facebook.
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

4.5 DISEÑO DE VOLANTES Y PROPAGANDA, Y REPARTICIÓN DE LA MISMA EN LAS CALLES

Como se recordará una parte otro de los requisitos del proceso de Marketing que se desea implementar es el diseño de propaganda semanal, la impresión de la misma en volantes publicitarios para finalmente ser repartidos al público en las calles, tratando de esta manera de captar clientela dando a conocer la existencia de la empresa.

Como plan piloto, para el mes de julio de 2014 se decidió realizar la propaganda de las telas de uniforme para escuelas, colegios y demás instituciones del país, lo cual es un punto fuerte de ventas en la empresa, en los meses de julio, agosto y septiembre. En la siguiente Figura 64 se muestra la el volante de propaganda diseñado en consenso con la Gerente Comercial del Almacén de la Flores y Espejo.



Figura 64. Volante de propaganda para publicidad en las calles.
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

En la siguiente colección de figuras se muestra el proceso de repartición de estos volantes en la calle como parte del proceso de marketing en el que desea incurrir la empresa.



Figura 65. Repartición de volantes publicitarios de las telas de uniformes que ofrece la empresa en las calles, foto 1.
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)



Figura 66. Repartición de volantes publicitarios de las telas de uniformes que ofrece la empresa en las calles, foto 2.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

4.6 ESTABLECIMIENTO DE UN ORDEN Y ESTANDARIZACIÓN EN LA BODEGA PRINCIPAL DE LOS ALMACENES OLGA CIA. LTDA.

Como se mencionó en el capítulo 3, uno de los requisitos fundamentales del correcto funcionamiento del proceso de Almacenamiento y Bodega, y sus tres subprocesos, además del funcionamiento de un software de bodega para el control del inventario, es principalmente la operación de una bodega ordenada, normalizada y estandarizada. No obstante, antes de la implementación de este nuevo modelo de procesos, la bodega principal de los Almacenes Olga no cumplía con estas características mencionadas por lo que la búsqueda de mercadería en la bodega tomaba mucho tiempo y creaba inconvenientes. En la siguiente Figura 67 se muestra el esquema de organización deficiente que se manejaba anteriormente en la bodega principal de mercadería de los Almacenes Olga CIA. LTDA. Además, la existía problemas con la luminaria, que no era sustituida a tiempo.



Figura 67. Organización antigua que se manejaba en la bodega principal de los Almacenes Olga CIA. LTDA.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Debido a esto se emprendió en primer lugar acciones correctivas para establecer un orden y estandarización dentro de la bodega de mercadería de los Almacenes. Este plan consistió en colocar grupos de tela conocidos en cada estantería. Adicionalmente, se crearon placas pegadas en cada estantería donde se hacía saber los tipos de telas que iban en cada fila de estanterías. Esto se puede observar en las siguiente Figura 68 y Figura 69.



Figura 68. Organización y estandarización en la bodega de mercadería de los Almacenes Olga CIA. LTDA. Foto A.

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)



Figura 69. Organización y estandarización en la bodega de mercadería de los Almacenes Olga CIA. LTDA. Foto B.
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Con la implementación de este orden y estandarización en la bodega de mercadería de los Almacenes Olga, se pretende disminuir notablemente el tiempo que se demoran los empleados en buscar la mercadería requerida dentro de la bodega. Esto contribuye de gran manera al correcto desenvolvimiento del proceso de Almacenamiento y Bodega y sus tres subprocesos que se plantearon para el nuevo modelo de gestión.

4.7 IMPLEMENTACIÓN DE UN SOFTWARE PARA LA GESTIÓN AUTOMATIZADA DE PROCESOS Y EL ARRANQUE DEL PLAN PILOTO PARA EL CONTROL AUTOMATIZADO DE BODEGA E INVENTARIOS

Por disposición del Servicio de Rentas Internas, el proceso de facturación manual que se llevaba a cabo anteriormente en los Almacenes tuvo que ser cambiado por la emisión de facturas impresas. Esto ocurrió hace dos años, en el 2012. Debido a esta disposición la empresa contrató la implementación de un software de facturación para sus almacenes el cual había estado vigente hasta inicios de este año. Con el fin de entrar en el proceso de renovación y automatización de los procesos la empresa se

tomó la decisión en la empresa de actualizar este software de facturación por uno más completo que disponga de módulos que permitan el control óptimo y eficaz de los procesos de la empresa.

De esta manera se cotizó e implementó desde enero de 2014 el sistema MCS-Master CadillaC Software que es una actualización del software de facturación inicial que incluye los módulos de control de inventarios, ventas y cartera, revisión de índices financieros, y 40 horas de curso más la implementación. La cotización de este software se muestra en el Anexo 8 de la parte final del presente trabajo de titulación.

Este nuevo cambio se lo ha ido realizando de a poco dentro de los Almacenes, y su implementación total se estima sea hasta mediados del año 2015, para el cual ya se pueda hacer un traspaso total de los procesos manuales a los procesos computarizados.

Como se recordará del nuevo modelo de gestión por procesos uno de los cambios más importantes y cruciales es la implementación de un software de control de bodega e inventarios.

Con este fin, se decidió arrancar como plan piloto de este plan de automatización de los procesos mediante el software CadillaC, la implementación del módulo de control de bodega e inventarios.

Los resultados han sido cruciales, pues gracias a esta implementación se pudo dejar a un lado el uso del cuaderno de bodega y se tiene ahora una idea más clara las existencias en bodega. Como se recordará, la implementación de este requisito favorece tanto al proceso de compras como al proceso de Almacenamiento y Bodega. En la siguiente secuencia de imágenes se muestra al software CadillaC, el módulo de ventas y el módulo de inventario que son los que se usan actualmente en las operaciones de los almacenes.

La siguiente Figura 70 muestra la pantalla de ingreso de usuario y contraseña que debe ser ingresado al momento de correr el programa en cada almacén, por cada gerente comercial.

mcs-ec.com

Fecha 24/07/2014

Empresa 30 2014 ALMACEN OLGA CIA. LDTA.

Almacén FLORES

Nombre de Usuario ELENAF

Contraseña

Acceder

Figura 70. Presentación del software CadillaC, pantalla de ingreso para cada almacén.
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

En la siguiente Figura 71 se muestra la pantalla de módulos del programa a la que se accede una vez que se ha ingresado el usuario y la contraseña respectiva. Los dos primeros módulos concernientes a Ventas y Cartera, e Inventarios son los que se usan para la operación de los Almacenes. Principalmente el módulo de Inventarios es el que permitirá el control estratégico y eficaz de la mercadería en bodega permitiendo así la correcta ejecución del proceso de Almacenamiento y Bodega.



Figura 71. Módulos del software CadillacC

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

4.7.1 Módulo de Ventas y Cartera

En la siguiente Figura 72, se muestra el módulo de Ventas y Cartera que permite la realización de la facturación impresa. En este módulo se deben ingresar los datos del cliente como el ruc, su teléfono, su dirección, el nombre el vendedor, el producto que se vende, y la cantidad. El cálculo del subtotal y el total lo realiza automáticamente el software. También en caso de que se ingrese incorrectamente e RUC, esto es notificado por el software. En la Figura 73, por otro lado, se muestra el catálogo despegable de productos que se genera al momento de llenar la información sobre la venta. Toda esta base de datos es ya generada por los técnicos proveedores del software una vez que la empresa les proporciona la bitácora de sus productos. En esta pantalla se puede realizar modificaciones al precio unitario de los productos en caso de que se desee realizar algún descuento, o cuando el producto a cambiado de precio de mercado.

Ventas y Cartera EMPRESA: 30 - ALMACEN OLGA CIA. LTDA. - 2014 USUARIO: ELENAF 20. FLORES - [Mantenimiento de Facturas de Venta]

Archivos Edición Ventanas Utilitarios Ayuda

Nuevo Abrir (F2)Gu... (F12) D... Eliminar Inicializar Correo Inicio Anterior Siguiente Fin (F7)Im... Prelim... Auditoria Excel Cerrar

Facturas Vendedor: PROANO ELENA Usuario: Factura N° 20 Fecha 24/07/2014

Lista Precios: 1 Observación: Cambio: 0.00 0.00

Total Neto 0.00 Base Imponible 0.00

N°	Código	Und	Artículo	Cantidad	Precio	Desc	Total	Stock	%	Ejecutivo
										1 20

Nombre: Insertar Eliminar (F9) 0.00

Efe 0.00 No. Banco/Reten
Ch 0.00
RBI 0.00
RSe 0.00

Tipo	Cliente Cxc	Banco	N° Tarjeta/Cta Corriente	N°	Vence	Cuota	dias	Valor	Ref.
N° Pagos: 1	Dias de plazo: 0	Art. Seg. Cxc						TOTAL: 0.00	

Ready

Figura 72. Módulos de Ventas y Cartera
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Ventas y Cartera EMPRESA: 30 - ALMACEN OLGA CIA. LTDA. - 2014 USUARIO: ELENAF 20. FLORES - [Mantenimiento de Facturas de Venta]

Archivos Edición Ventanas Utilitarios Ayuda

Nuevo Abrir (F2)Gu... (F12) D... Eliminar Inicializar Correo Inicio Anterior Siguiente Fin (F7)Im... Prelim... Auditoria Excel Cerrar

Facturas Vendedor: PROANO ELENA Usuario: Factura N° 20 Fecha 24/07/2014

Lista Precios: 1 Observación: Cambio: 0.00 0.00

Total Neto 0.00

Buscar Artículos

15 Registros Encontrados Aceptar Consultar Cancelar Ordenar Stock Filter Columns: Filter

	Nombre	Código	Altemo	Color	Rin	Existencia	E. Total	Precio 1	Precio Iva	Iva	Ubicación	Fa
	TROPICAL CALIFORNIA	TROPBAÑADO			-	663.96	10,251.73	6.79	7.68	✓	- - -	
	TROPICAL ESCOCÉS	TROPESC			-	216.11	6,878.63	7.50	8.40	✓	- - -	
	TROPICAL LANA LL.	TROPEPLANIA			-	109.62	1,306.20	10.71	12.00	✓	- - -	
	TROPICAL EJERC.	TROPEJERC			-	10.00	188.35	12.05	13.50	✓	- - -	
	TROPICAL OXFORD	TROOXFO			-	30.10	251.90	12.05	13.50	✓	- - -	
	TROPICAL NAUTICO	TROPNAUTICO			-	14.25	99.45	5.00	5.60	✓	- - -	
	POLIKENT TROPICAL	POLIKENT			-	0.00	107.65	6.70	7.50	✓	- - -	
	TROPICAL CALIFORNIA TBR23	TROPICAL			-	0.00	91.50	6.25	7.00	✓	- - -	
	TROPICAL CHOMPA	TROPCHOMPA			-	0.00	48.95	7.50	8.40	✓	- - -	
	TROPICAL CALIFORNIA FSIA	TROPICALFSIA			-	-3.00	232.75	9.82	11.00	✓	- - -	
	TROPICAL PITAGORAS	TROPITAG			-	-9.00	-40.05	9.82	11.00	✓	- - -	
	TROPICAL ESP LANA FSIA	TROPESPLESC			-	-11.63	-39.85	11.25	12.60	✓	- - -	
	CAS.TROP LANA FSIA	CASTROLANDF			-	-16.00	64.80	11.25	12.60	✓	- - -	

N° Pagos: 1 Dias de plazo: 0 Art. Seg. Cxc Copiar Datos 1era. Fila TOTAL: 0.00 F2

Inicio Outlook.com - almace... Documento1 - Micros... Ventas y Cartera 13:37

Figura 73. Catálogo y código de productos en el módulo de Ventas y Cartera
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Se muestra en la siguiente Figura 74, la generación automática del subtotal y el total del consumo del cliente una vez que se han ingresado todos los campos respectivos. A continuación su pulsa F2, y con la impresora lista con la hoja de factura, la misma se imprime.

VENTAS Y CARTERA EMPRESA: 30 - ALMACEN OLGA CIA. LTDA. - 2014 USUARIO: ELENAF 20. FLORES - [Mantenimiento de Facturas de Venta]

Archivos Edición Ventanas Utilitarios Ayuda

Nuevo Abrir (F2)Gu... (F12) D... Eliminar Inicializar Correo Inicio Anterior Siguiente Fin (F7)Im... Prelim... Auditoria Excel Cerrar

Cliente: 1791424956001 MONASTERIO SANTA CATALINA Factura N° 20 20020138 ELEN

Vendedor: PROANO ELENA Usuario: QUITO ELENAF 24/07/2014 11:52 Fecha: 24/07/2014

Observación: Cambio: 0.00 0.00 Total Neto 14.11 Base Imponible 14.11 0.00 1.69

N°	Código	Und	Artículo	Cantidad	Precio	Desc	Total	Stock	%	Ejecutivo
1	SATNAC	UND	SATIN NAC.	1.50	2.95	0.00	4.42	64.0	12	1
2	ORGANBORD	UND	ORGANZA BORD.	1.75	6.50	0.00	11.38	58.6	12	1

Nombre: SATIN NAC. Insertar Eliminar (F9) 3.00

✓ Efe 15.80 No. Banco/Reten
☐ Ch 0.00
☐ RBI 0.00
☐ RSe 0.00

Tipo Cliente Cxc Banco N° Tarjeta/Cta Corriente N° Vence Cuota dias Valor Ref.

N° Pagos: 1 Dias de plazo: 0 Art. Seg Cxo Copiar Datos 1era. Fila TOTAL: 0.00 Cancelado 2

Ready

Inicio Outlook.com - almace... Documento1 - Micros... Ventas y Cartera @...

13:40

Figura 74. Presentación final de la factura en el software CadillaC lista para ser impresa Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

4.7.2 Módulo de Inventario y Bodega

La implementación de este requerimiento es sin lugar a dudas uno de los puntos clave para el nuevo modelo de gestión por procesos. A través del software CadillaC se puede tener acceso a las existencias de cada uno de los productos en la bodega de inventarios y de esta manera planear su compra en caso de que la escases del producto sea crítica. A través de este módulo se puede también realizar la transferencia de mercadería entre almacenes, manejando de esta manera el inventario existente en cada almacén. Esto tuvo que ser implementado cuantificando en un inicio de manera rápida con ayuda de todos los empleados de la empresa, las existencias de mercadería en la bodega principal y en los almacenes. Una vez realizado este conteo, este dato

fue suministrado al proveedor del software quien con la base de datos de los productos que comercializa la empresa configuró el módulo de bodega e inventarios del software CadillaC.

En la siguiente Figura 75, se muestra la información de stock de uno de los productos de la empresa, tal y como lo muestra el software CadillaC para el módulo de inventario y bodega.

Mantenimiento de Artículos

Código: CINDULANA Alterno:
 Nombre: CASIMIR SUPERLINE
 N. Corto:
 Clase: TELAS
 Familia: 07 - CASIMIR

Existencia Actual: 55.45
 Costo Promedio: 0.0000
 Costo Total: 0.00
 Último Costo: 0.0000

Tipo Iva: 12.00000 % Par. Arancelaria: - Mínimo: 0.00 Máximo: 0.00
 Precio 1: 12.50 Cod. Fabrica: T. Reposición: 0.00 Juego Kit:
 Precio 2: 0.00 Fob: 0.00
 Precio 3: 0.00 Tipo: 1 - Importado
 Precio 4: 0.00

Unidad: UNIDAD Ubicación: - - - %
 Peso Largo (D) Ancho (V) Altura (H)
 Neto: 0.00 0.00 0.00 0.00
 Bruto: 0.00 0.00 0.00 0.00

Observación:
 00.000.0000

Almacenes	FLORES	PORTUGAL	Total
	-1.30	56.75	55.45

Proveedores							
Nº	Código	Nombre	Fecha	T	Cantidad	Precio	Factura
1	999999999	PROVEEDORES VARIOS	31/12/2011	ING	69.00	8.75	

Figura 75. Control de existencias de cada producto en inventario y bodega
 Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

En la siguiente Figura 76 se muestra la orden de transferencia electrónica entre almacenes que puede ser ejecutada mediante el software CadillaC, lo cual una vez realizado modifica las existencias del producto transferido en la base de datos de cada almacén.

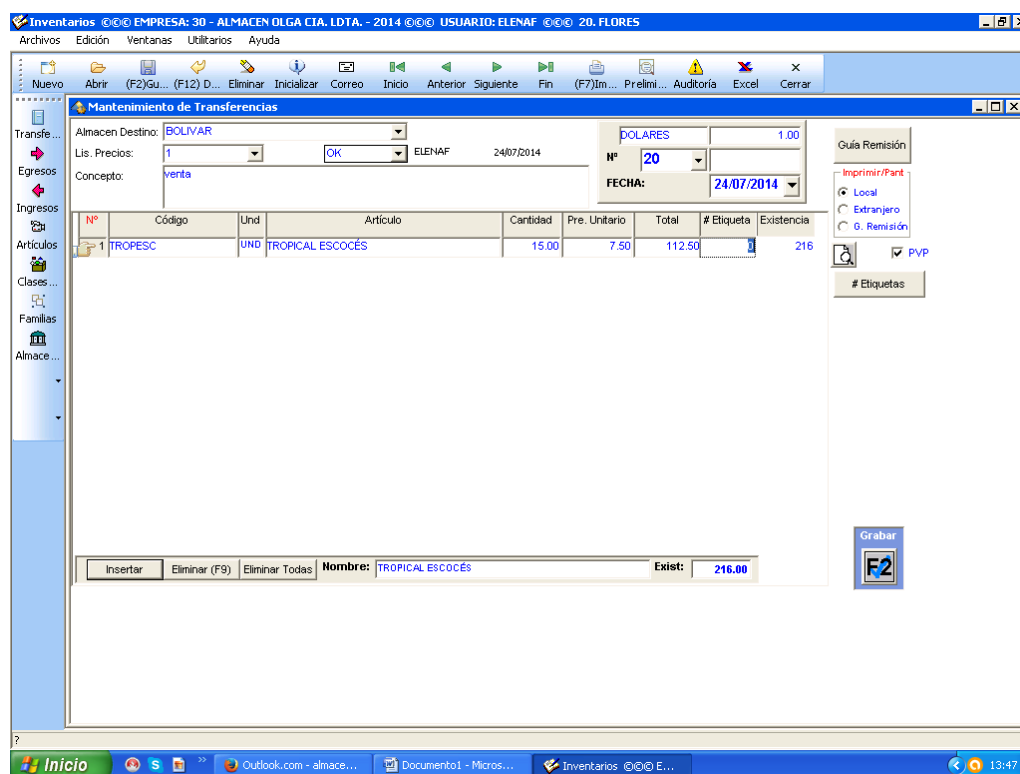


Figura 76. Control de transferencias entre Almacenes
Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

4.8 IMPLEMENTACIÓN DE CAMPAÑA PUBLICITARIA EN EVENTOS TEXTILES Y EVENTOS DEPORTIVOS

Como se recordará del capítulo 3, una de las actividades propuestas para el nuevo proceso de Marketing en los Almacenes Olga, consistía en la implementación de campañas publicitarias en eventos públicos. Como plan piloto, para mayo de 2014, se propuso junto con la alta gerencia promocionar la tela deportiva para camisetas en la competencia atlética Nuestros héroes 10K.

En la siguiente Figura 77 se muestra una de las fotos publicitarias que se utilizó incluso en la página WEB de los Almacenes para la promoción de la tela deportiva para camisetas, de la cual se usó un modelo que fue expuesta en la carrera Nuestros héroes 10K celebrada en la ciudad de Quito.



Figura 77. Promoción de la tela deportiva para camisetas en la competencia atlética Nuestros héroes 10K

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

La campaña tuvo un éxito rotundo debido a que tras la finalización de la competencia, muchas personas acudieron a preguntar sobre la camiseta mostrada en la figura. De esta manera se pudo exponer las propiedades del producto y el lugar donde se la vendía. Tras conversaciones con la alta gerencia de la empresa se ha propuesto que de ahora en adelante la empresa estará presente en este tipo de eventos promocionando la tela deportiva y también en eventos textiles que se celebran en el centro de exposiciones Quito, para la exposición de los productos que se comercializan en los almacenes.

4.9 IMPLEMENTACIÓN RELOJ DACTILAR PARA LA CONTABILIDAD DE LAS HORAS LABORADAS POR LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

Dentro del nuevo modelo de gestión por procesos, como se recordará, se va a implementar también el proceso de Registro de las horas trabajadas. Para este fin la empresa cotizó y se encuentra en estos momentos en la negociación para la implementación de un reloj dactilar que permita el desenvolvimiento de este proceso. Se recordará, que el uso de este dispositivo fue tratado frecuentemente en la

explicación del proceso de Registro de las horas trabajadas. La cotización se realizó con la empresa Software Corporation, la misma que suministró el software de automatización de procesos CadillaC. Esta cotización se muestra en el Anexo 9 del presente trabajo de titulación.

Finalmente, en la siguiente Figura 78 se muestra capturas de pantalla del software de registro biométrico que se desea implementar en los Almacenes Olga.

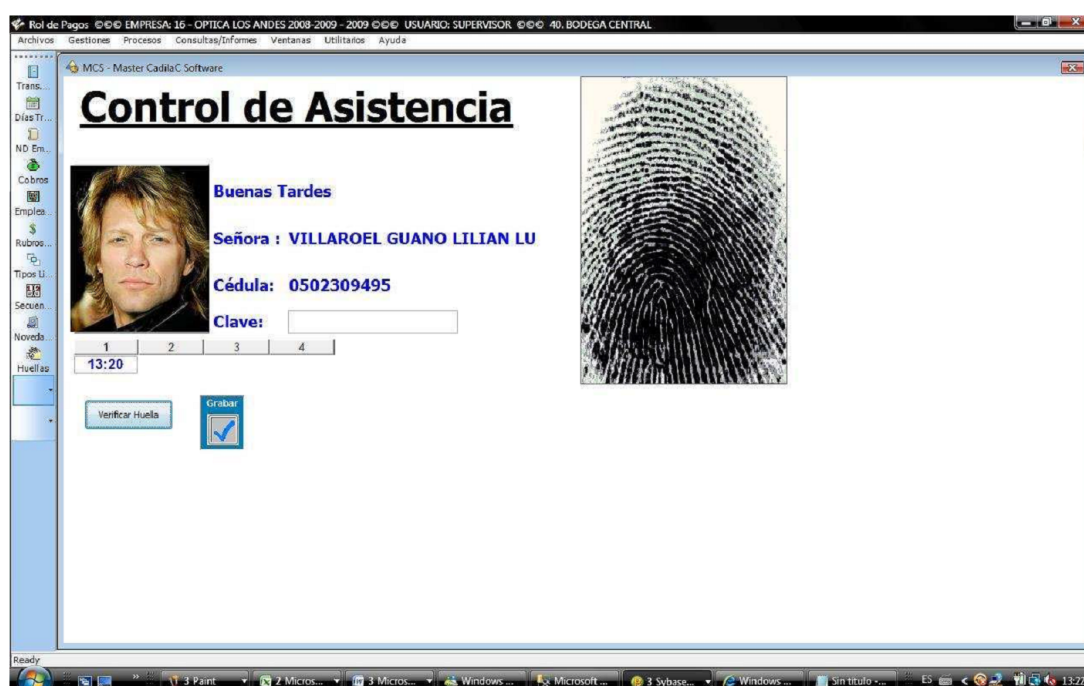


Figura 78. Software de control de registro biométrico

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

4.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

Se muestra en la siguiente Figura 79 el listado de actividades para la implementación de las mejoras de los procesos con sus respectivas fechas.

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	★	Implementación del manual de procesos	45 días?	lun 26/01/15	vie 27/03/15	
2	★	Implementación de un sitio WEB para la empresa	15 días	lun 02/02/15	vie 20/02/15	
3	★	Primera Capacitación de los empleados	5 días	lun 15/06/15	vie 19/06/15	
4	★	Segunda Capacitación de los empleados	5 días	lun 14/12/15	vie 18/12/15	3
5	★	Análisis de las encuestas de satisfacción a los clientes	5 días	lun 12/10/15	vie 16/10/15	
6	★	Diseño de un sitio WEB para teléfonos móviles	15 días	lun 23/02/15	vie 13/03/15	2
7	★	Portal de Facebook para la publicidad de la empresa	5 días	lun 16/03/15	vie 20/03/15	6
8	★	Primera repartición de volantes y propaganda	5 días	lun 09/03/15	vie 13/03/15	
9	★	Segunda repartición de volantes y propaganda	5 días	lun 11/05/15	vie 15/05/15	8
10	★	Tercera repartición de volantes y propaganda	5 días	lun 13/07/15	vie 17/07/15	9
11	★	Cuarta repartición de volantes y propaganda	5 días	lun 14/09/15	vie 18/09/15	10
12	★	Quinta repartición de volantes y propaganda	5 días	lun 16/11/15	vie 20/11/15	11
13	★	Primer ordenamiento y estandarización de la bodega	11 días	lun 16/03/15	lun 30/03/15	
14	★	Segundo ordenamiento y estandarización de la bodega	11 días	mar 31/03/15	mar 14/04/15	13
15	★	Implementación de Software de Bodega e Inventarios	16 días	lun 06/04/15	lun 27/04/15	
16	★	Primera campaña publicitaria en eventos textiles y deportivos	5 días	lun 01/02/16	vie 05/02/16	
17	★	Segunda campaña publicitaria en eventos textiles y deportivos	5 días	lun 04/04/16	vie 08/04/16	16
18	★	Tercera campaña publicitaria en eventos textiles y deportivos	5 días	lun 13/06/16	vie 17/06/16	17
19	★	Cuarta campaña publicitaria en eventos textiles y deportivos	5 días	lun 22/08/16	vie 26/08/16	18
20	★	Quinta campaña publicitaria en eventos textiles y deportivos	5 días	lun 17/10/16	vie 21/10/16	19
21	★	Sexta campaña publicitaria en eventos textiles y deportivos	5 días	lun 19/12/16	vie 23/12/16	20
22	★	Implementación del reloj dactilar	11 días	lun 06/04/15	lun 20/04/15	
23	★	Reunión de Asamblea General: definición de plan estratégico y control de la gestión	2 días	lun 21/12/15	mar 22/12/15	
24	★	Evaluación periódica del personal	3 días	lun 20/07/15	mié 22/07/15	

Figura 79. Listado de actividades para la implementación de las mejoras

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

La siguiente Figura 80 muestra el cronograma de actividades con sus respectivas barras de tiempo, este cuadro fue realizado en Microsoft Project. La implementación se realizó a lo largo del año 2015.

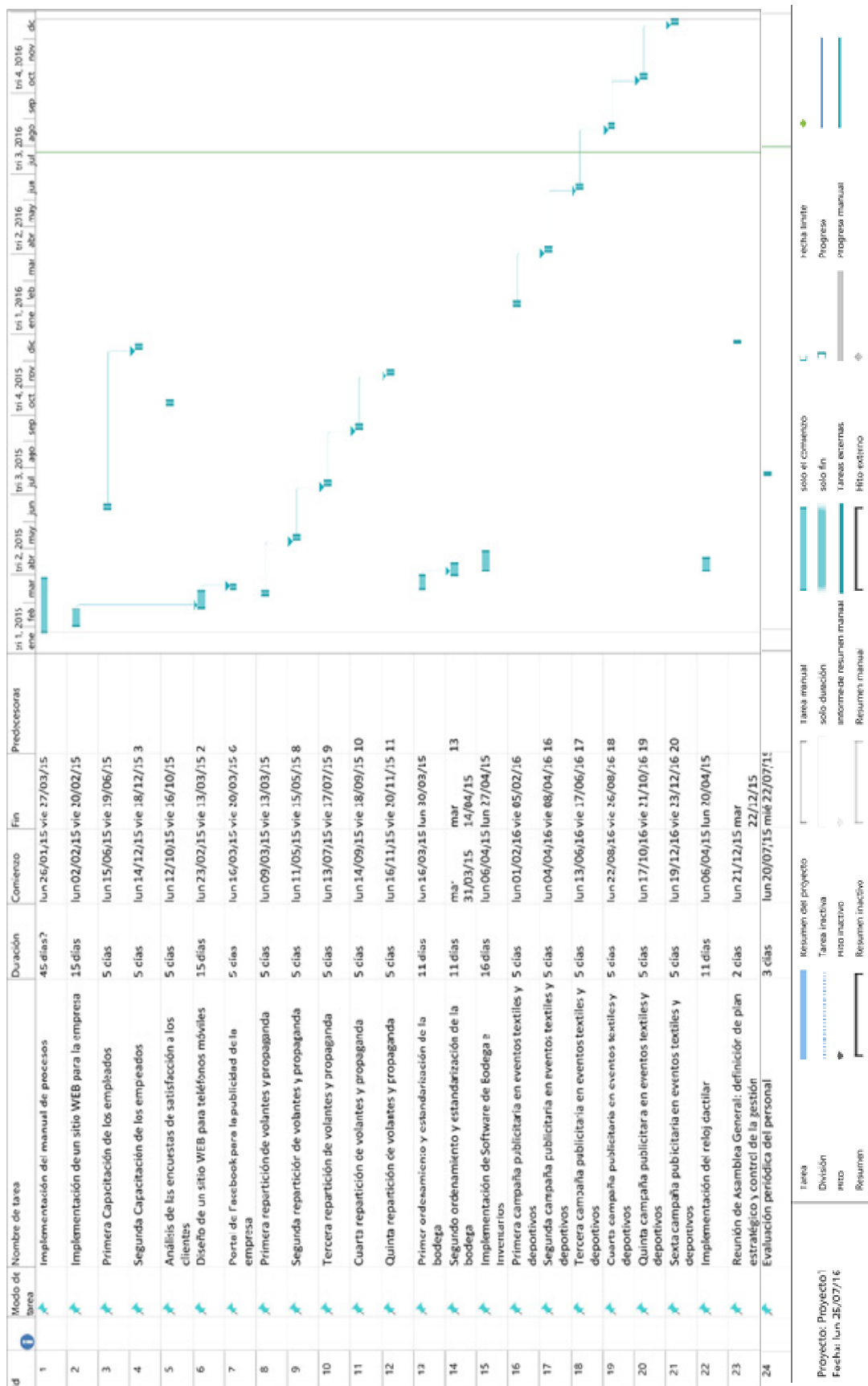


Figura 80. Cronograma de actividades para la implementación de las mejoras

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

4.11 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DE LAS MEJORAS IMPLEMENTADAS

4.11.1 Beneficios Tangibles

En la siguiente tabla se listan las mejoras establecidas en este capítulo y su costo. Algunas cotizaciones se muestran en la sección de anexos para su verificación.

Tabla 22:

Costos de las mejoras implementadas

Mejora planteada	Costo USD
Implementación de un sitio WEB para la empresa	150
Implementación de un sitio WEB para teléfonos móviles	50
Implementación de un portal de Facebook para la publicidad de la empresa	50
Diseño de volantes y propaganda para repartición en la calle	30
Rótulos para estandarización de la bodega	10
Software Cadillac para operaciones centrales del almacén	5300
Equipo de registro biométrico	600
Camisetas de almacén Olga para presencia en eventos deportivos	100
Diseño del manual de procesos	250
Programas de Capacitación Semestral	500
TOTAL	7040 USD

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

Como se muestra en el Anexo 7 correspondiente a los cuadros de contabilidad de los Almacenes, el ingreso en ventas en el 2015 es de 712.538 USD. Según conversaciones realizadas con los gerentes de la empresa las mejoras implementadas corresponden al incremento en un 1% del total de las ventas, por lo que las ventas generadas por las mejoras equivalen a un aproximado de 7.125 USD. Por otro lado se tiene una reducción de costos en mantenimiento del software y una mejor rotación de inventarios por la planificación adecuada de los productos de bodega. Adicionalmente en la Tabla 23 se puede observar el cálculo del incremento en la rentabilidad dado por las mejoras, para esto se calculó los índices de rentabilidad tomando en cuenta las ventas netas y las ventas netas sin mejoras (reducido el 1%). Esto se realiza para el año de la implementación es decir para el 2015.

Tabla 23:**Incremento en la rentabilidad de la empresa por las mejoras propuestas**

RENTABILIDAD TOTAL CON MEJORAS 2015			
VENTAS NETAS	\$ 712.538,00	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA (MUB)	29,02%
UTILIDAD BRUTA	\$ 206.747,37	MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA (MUO)	9,75%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 69.488,64	MARGEN DE UTILIDAD NETA (MUN)	6,40%
UTILIDAD NETA	\$ 45.610,07		
RENTABILIDAD SIN MEJORAS 2015			
VENTAS NETAS SIN MEJORAS	\$ 705.412,62	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA (MUB)	28,30%
UTILIDAD BRUTA	\$ 199.621,99	MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA (MUO)	8,84%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 62.363,26	MARGEN DE UTILIDAD NETA (MUN)	5,46%
UTILIDAD NETA	\$ 38.484,69		
INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD 2015			
INCREMENTO EN (MUB)			0,72%
INCREMENTO EN (MUO)			0,91%
INCREMENTO EN (MUN)			0,95%

Fuente: (Almacenes Olga, 2015)

4.11.2 Beneficios intangibles

Dentro de los beneficios también se encuentran aquellos que no se pueden cuantificar y estos son:

- Existe un mayor orden en la bodega, los productos son más accesibles por parte de los empleados y hay una gran disminución de los tiempos muertos por traída de mercadería al mostrador.
- La empresa tiene un plan organizacional definido, objetivos y metas claras a cumplir.
- La empresa es reconocida de mejor manera en el mercado y los clientes pueden seguir a la empresa mediante la implementación de los canales electrónicos.
- Los empleados están capacitados de gran manera y su atención al público es mejor y más eficiente lo cual genera una mejora en las ventas.
- La empresa conoce a detalle las necesidades y requerimientos de los empleados mediante la implementación del formato de evaluación del personal.

- Existe una mejor y más eficiente contabilidad de las horas laboradas mediante la implementación del reloj dactilar lo cual equivale a un pago justo de la jornada laboral de los empleados y un gran control de su labor diaria.
- Los Almacenes Olga son reconocidos en eventos textiles y en eventos deportivos, la gente conoce los productos de la empresa.
- La transferencia de mercadería entre almacenes es más ordenada y más eficiente.
- Más clientes acuden a la empresa llevados por los volantes entregados en la calle, la empresa capta clientes nuevos que desconocían la ubicación y existencia de los Almacenes Olga.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Según los índices de rentabilidad la empresa Almacenes Olga tiene un margen de utilidad bruta que oscila entre el 20 y el 30%, el margen de utilidad operativa oscila entre 5 y 10%, mientras el margen de utilidad neta oscila entre 3 y 6%
- Los dos últimos años, el 2014 y 2015 se determinó una reducción de las ventas en 4 y 7% respectivamente.
- Las mejoras implementadas en los Almacenes Olga generaron un incremento en las ventas en el 2015 de aproximadamente 7.000 dólares.
- Se generó un modelo de 10 procesos empresariales para los Almacenes Olga que abarcan toda la infraestructura organizacional del negocio desde las ventas pasando por la bodega y los empleados. Este nuevo modelo se aplica a partir del año 2015 y se espera que los resultados sean reflejados en el ingreso por ventas de la empresa.
- De los principios de la calidad, la empresa carecía de mejora continua, ahora con el nuevo plan de procesos se espera que la empresa aplique el concepto de mejora continua en su diario vivir. También se carecía de participación del personal, y el nuevo plan de procesos enfoca al personal como parte clave de la organización, donde sus ideas son captadas por la gerencia y vistas como oportunidades de mejora.
- La empresa carecía de indicadores de gestión en absoluto, pero ahora gracias a la implementación del manual de procesos se debe realizar la medición de los procesos y su cuantificación para establecer lineamientos de mejora.
- El análisis de valor agregado en muchos casos determinó que los indicadores de las actividades que no agregan valor eran mayores en los procesos nuevos, sin embargo en muchos de los casos esto queda justificado por la formalización implementada en

el proceso, debido a lo cual se incrementa el número de actividades y entre ellas, las que no agregan valor a la empresa.

- La empresa no contaba con un programa de Marketing, los productos de la empresa no se daban a conocer de otra manera que no fuera mediante la asistencia del cliente a los locales, ahora se cuenta con una página WEB y un portal de Facebook donde la empresa da a conocer sus productos y ofertas más importantes.
- La contabilidad de las horas laboradas no era la adecuada pero ahora con la inclusión del equipo de registro biométrico la empresa tiene una contabilización de las horas trabajadas por sus empleados, lo cual equivale a un pago justo del salario mensual.
- La empresa no contaba con programas de capacitación para sus empleados, lo cual es importante pues el empleado tiene que estar al día no solo con las estrategias de ventas más adecuadas sino también con la innovación en los productos que la empresa ofrece.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se aconseja a la empresa dar seguimiento a la página WEB y al canal de Facebook creado con el fin de dar una nueva imagen a la empresa, hacerla dinámica y accesible a los clientes. Se debe procurar la buena imagen en todo sentido para que el cliente se sienta identificado con la empresa.
- Es importante que la empresa empiece a familiarizarse con la gestión de procesos y la aplicación de los mismos, pues la gestión por procesos permite cuantificar en términos de dinero, las acciones y procedimientos de los empleados.
- Se aconseja a la empresa tener mucho cuidado y gran atención a la bitácora de mantenimiento del software ya que con este, es posible desarrollar soluciones viables e inmediatas ante la presencia de errores en la facturación. Se debe actualizar periódicamente y estar al alcance del gerente comercial en todo momento.

- La empresa debe dar prioridad a los programas de capacitación de sus empleados de ahora en adelante, pues la capacitación de los empleados es sinónimo de mayor generación de ventas.
- Se debe atender al buzón de quejas del cliente y las gerentes comerciales estar pendientes de esta información pues este es el vínculo más importante entre el cliente y la empresa. Las oportunidades de mejora derivadas, permitirán a la empresa tener una mejor relación con los clientes.
- Para proceso de apertura de un nuevo almacén, debe someterse a los lineamientos establecidos en el manual de proceso partiendo del proyecto de factibilidad que permita a la empresa posicionar el nuevo almacén.
- Se recomienda a la empresa desarrollar el control de la calidad de los productos comprados como una práctica diaria ya que de esto depende la aceptación de los productos por parte del cliente y la imagen de la compañía.
- Se aconseja a la empresa desarrollar el plan de ventas conforme al proceso de Gestión Comercial. Se debe analizar los productos más demandados y según esto, establecer las futuras compras de mercadería.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo Gavria, A. F., Castañeda Tabares, P. A., & Rojas Salazar, L. M. (2009). *Diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora C.I COFFEE INN de la ciudad de Pereira (Risalda)*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Tecnología, Escuela de Tecnología Industrial.
- Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2010). *Gestión por procesos*. Medellín: Editorial Kimpres Ltda.
- AITE Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2013). *Industria Textil*. Obtenido de http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12
- Alcántara Hernández, M. (Enero - Junio de 2013). *INDICADORES FINANCIEROS*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - Escuela Superior de Ciudad Sahagún: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/Sahagun/Contaduria/Finanzas/indicadores.pdf
- Almacenes Olga Cia. Ltda. (2015). *Base de datos de la competencia*. Quito.
- Almacenes Olga Cia. Ltda. (2015). *Base de datos de los clientes*. Quito.
- Almacenes Olga Cia. Ltda. (2015). *Cuadros de Contabilidad*. Quito.
- Angulo, N. (16 de Octubre de 2012). *Infoeconomía*. Obtenido de Análisis Sctorial: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- Arimany, L. (Noviembre de 2010). *La WEB de Luis Arimany*. Obtenido de La Cadena de Valor: <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor>
- Asociación Española para la Calidad. (2014). *Diagrama SIPOC*. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-sipoc>
- Assurance Quality Assesors. (2014). *Reingeniería de Procesos*. Obtenido de Resumen Metodoloía IDEF-0: <http://www.aqa.es/doc/Metodologia%20%20IDEF0%20Resumen.pdf>
- Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales. (2015). *El sector textil en cifras*. Obtenido de <http://vistazo.com/seccion/pais/el-sector-textil-en-cifras>
- Bizagi BPM Suite V10.5 Autores. (2014). *Bizagi*. Obtenido de http://help.bizagi.com/bpmsuite/es/index.html?sub_procesos.htm
- Bozheva, T. (3 de Marzo de 2011). *Gestión de Procesos*. Obtenido de Técnicas y buenas prácticas de gestión y optimización del rendimiento de los procesos:

<http://teodorabozheva.blogspot.com/2011/03/sipoc-la-definicion-de-tu-proceso-en.html>

CalidadTotalTQM. (2015). *Principios de Calidad Total*. Obtenido de <http://calidadtotaltqm.wikispaces.com/Principios+de+Calidad+Total>

Carrillo, D. (Junio de 2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)*. Obtenido de Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección: <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TEXTIL.pdf>

CEFIRE VALENCIA. (2015). *Las transformaciones en la industria textil*. Obtenido de http://cefirevalencia.edu.gva.es/diversificacion/RI/Maquinas%20y%20fabricas/las_mquinas_en_el_sistema_fabril.html

Comité de la Organización Internacional de Normalización. (2005). *Norma Internacional ISO 9000*. ISO.

Coronel de Reyes, M. (2012). *Módulo VII*. Obtenido de Planificación Estratégica Operativa en la Administración de Proyectos: <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-7-Planificaci%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica-Operativa-en-la-Administraci%C3%B3n-de-Proyectos-2011-12.pdf>

Coronel, M., & Izurieta Lopez, L. P. (2009). *Manual de procedimientos de seguridad en el marco ISM para la empresa SPLENGAL S.A.* Sangolquí: Escuela Politécnica del Ejército. Facultad de Ingeniería Comercial.

Cravey, A. (1998). *Women and Work In Mexico's Maquiladoras*. Plymouth, Inglaterra: Rowman & Littlefield Publishers, INC.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2014). *Guía para diseño construcción e interpretación de indicadores*. Obtenido de Estrategia para el fortalecimiento estadístico territorial: https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, & Dirección de Promoción de Exportaciones. (2012). *Análisis Sectorial de Textiles y Confecciones*. Obtenido de PRO ECUADOR: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf

eHOW en español. (2014). *¿Qué indica una alta tasa de rotación de capital de trabajo?* Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/indica-alta-tasa-rotacion-capital-trabajo-info_266111/

eHOW en Español. (2014). *Finanzas*. Obtenido de ¿Cuál es una buena relación de deuda sobre activos?: http://www.ehowenespanol.com/buena-relacion-deuda-activos-info_444557/

Emery, D., Finnerty, J., & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Education.

- Espinosa, D. (05 de Julio de 2011). *Portal Docente de David Espinosa Salas*. Obtenido de RATIOS DE LIQUIDEZ: http://www.davidespinosa.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=308:ratios-de-liquidez&catid=143:analisis-economico-financiero-de-una-empresa
- Gerencie.com. (12 de Junio de 2010). *Rotación de Activos*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/rotacion-de-activos.html>
- Gerencie.com. (13 de Junio de 2010). *Rotación de Cartera*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>
- Gerencie.com. (12 de Junio de 2010). *Rotación de Inventarios*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html>
- Harrington, H. (1997). *Mejoramiento de Procesos en la Empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hidalgo Chávez, G. K. (2010). *Análisis, levantamiento y mejora de los procesos de la consultora empresarial IMGROUP S.A.* Sangolquí: Escuela Politécnica del Ejército. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.
- INEC - Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Censo Nacional Económico 2010*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2014). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN. (s.f.). *Catálogo de Normas Técnicas Ecuatorianas por Orden Numérico*. Obtenido de <http://apps.inen.gob.ec/normas/CatalogoNumerico.php>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2014). *Nomenclatura CIIU*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=245&lang=es?TB_iframe=true&height=600&width=1000
- Ivester, A., & Neefus, J. (2011). 89. *Textile Goods Industry*. (J. Stellman, Ed.) Encyclopedia of Occupational Health and Safety. Obtenido de 89. Industrias textiles y de la confección: <http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spivst/2012/89.pdf>
- Leira, P. (4 de Febrero de 2013). *Pedro Leira*. Obtenido de Actualidad y Gestión Empresarial: <http://pedroleira.com/2013/02/04/diagrama-sipoc-herramienta-para-descubrir-las-posibles-areas-de-mejora/>
- Lorino, P. (1993). *El Control de Gestión Estratégico*. Barcelona: Marcombo.
- Luna Cuesta, C., & Nieto Miño, M. G. (2010). *Análisis de un modelo para medir la productividad en el sector textil (658.314 L971a)*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador; Disertación de grado previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial.

- mail x mail.com. (15 de Septiembre de 2006). *Curso de gestión en finanzas básicas*. Obtenido de Capítulo 13: Índice de la deuda al capital contable o de endeudamiento: <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-finanzas-basicas/indice-deuda-capital-contable-endeudamiento>
- Martínez San Germán, J. (Febrero de 2005). *Comisión Federal de Electricidad*. Obtenido de Métodos de modelado IDEF-0 e IDEF-3 y uso básico del programa BPWin: <ftp://ftp.espe.edu.ec/GuiasMED/MGP2P/PROCESOS/estudiantes/teoria/idef0-idef3-e.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (Julio de 2009). *MIDEPLAN*. Obtenido de Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Navarro Larrea, E., & Landeta Jácome, C. (2004). *Factibilidad Financiera de Exportación de Productos Textiles hacia el mercado Colombiano de la Empresa Unitex C.A.* Quito: Tesis previa a la obtención del título de Ingeniero Financiero; Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Ordoñez Alcántara, W. J. (2014). *Análisis y mejora de procesos en una empresa textil empleando la metodología DMAIC*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación).
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pérez Jaramillo, C. M. (2014). *SOPORTE & Cia. Ltda.* Obtenido de Los Indicadores de Gestión: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Pérez Zurita, M. (2014). *Estandarización de procesos de la empresa textiles técnicos*. Quito: Universidad Técnica de Ambato.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. México: Alay Ediciones, S.L. (Grupo Patria Cultural).
- Programa Gadex. (2009). *Proyecto fin de Máster*. Obtenido de El Mapa de Procesos y Análisis de Procesos Clave. Área Temática: Calidad: http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf
- Salazar, J. (2014). *JFSALAZAR*. Obtenido de Universidad Mariano Galvez, Administración Financiera, Razones Financieras: <http://www.jfsalazar.com/admonfina/razones.pdf>
- Sánchez, I. (Septiembre de 2004). *INOSANCHEZ*. Obtenido de Tópicos Financieros: http://www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO03_RAZONES_FINANCIERAS.pdf

- Serpell, A. (20 de Mayo de 2010). *Diplomados Ingeniería Industrial, la clase ejecutiva*. Obtenido de De Seis Sigma a Lean Seis Sigma: <http://www.claseejecutiva.cl/blog/2010/05/de-seis-sigma-a-lean-seis-sigma/>
- Soluciones SIG. (2014). *Soluciones SIG, Web Trending Solutions*. Obtenido de Mapa de Procesos: <http://www.solucionessig.com/portal/mapa-de-procesos>
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Ventas a Crédito*. Obtenido de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Consulta de Compañías*. Quito.
- Terán Paz y Miño, S. A. (2014). *Diseño de un sistema de gestión para el instituto ecuatoriano del cemento y del hormigón*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Proyecto de Disertación.
- Unidad Regional de Asistencia Técnica RUTA. (2003). *Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos*. Obtenido de Planificación Operativa: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan030137.pdf>
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Education.
- Villavicencio, J., & Zambrano, D. (2008). *Estudio para la creación de la empresa de importación y comercialización de telas exclusivas para eventos sociales en el D.M.Q.* Sangolquí: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO ESPE; Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.
- World Trade Organization. (2014). *Organización Mundial del Comercio. Estadísticas del comercio Internacional 2014*. Obtenido de II. Comercio de Mercancías: https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/its2014_s/its14_merch_trade_product_s.htm
- Zona Económica. (2011). *Zona Económica*. Obtenido de Ratios de Liquidez: <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios-liquidez>

ANEXOS

Anexo 1. Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos, y por regiones para el año 2011

Cuadro II.2

Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos, y por regiones, 2013

(Miles de millones de dólares y porcentajes)

	Productos agrícolas	Combustibles y productos de las industrias		Manufacturas						
		Total	Combustibles	Total	Hierro y acero	Productos químicos	Equipo para oficina y de telecomunicaciones	Productos de la industria del automóvil	Textiles	Prendas de vestir
Mundo	1745	3997	3258	1848	454	2001	1750	1348	306	460
Parte en las exportaciones totales	9,5	21,8	17,8	64,7	2,5	10,9	9,6	7,4	1,7	2,5
Variación porcentual anual										
2005-13	9	10	11	6	5	8	4	5	5	6
2012	-1	2	5	0	-8	-2	0	1	-3	1
2013	6	-3	-3	3	-6	2	4	4	8	9
América del Norte	266	408	317	1616	32	262	213	278	16	12
Parte en las exportaciones totales	11,0	16,9	13,1	66,8	1,3	10,8	8,8	11,5	0,8	0,5
Variación porcentual anual										
2005-13	9	11	12	5	6	7	2	5	1	-2
2012	3	-2	1	5	0	-1	1	12	-1	2
2013	3	1	4	2	-3	1	0	3	3	3
América del Sur y Central	217	297	181	194	16	45	6	29	4	15
Parte en las exportaciones totales	29,5	40,3	24,6	26,4	2,2	6,2	0,8	3,9	0,5	2,0
Variación porcentual anual										
2005-13	12	10	9	5	0	9	-2	7	3	0
2012	-1	-3	4	0	-8	2	-3	-6	-4	3
2013	6	-7	-9	-1	-16	-8	3	12	-4	-5
Europa	708	812	607	4910	185	1075	351	678	86	137
Parte en las exportaciones totales	10,7	12,2	9,1	73,9	2,8	16,2	5,3	10,2	1,3	2,1
Variación porcentual anual										
2005-13	7	9	9	4	3	6	-1	4	1	4
2012	-2	2	8	-5	-12	-3	-8	-7	-8	-6
2013	8	-4	-3	4	-6	3	-2	7	4	7
Comunidad de Estados Independientes	69	514	472	174	44	43	4	10	5	3
Parte en las exportaciones totales	8,9	66,0	60,6	22,3	5,6	5,6	0,5	1,2	0,6	0,4
Variación porcentual anual										
2005-13	13	11	12	8	3	11	22	11	12	7
2012	13	-1	1	1	-8	3	18	11	-13	-1
2013	4	-1	0	-7	-13	-13	4	-1	28	11
África	62	397	343	112	9	23	3	11	3	10
Parte en las exportaciones totales	10,3	66,0	56,9	18,5	1,4	3,8	0,6	1,9	0,6	1,7
Variación porcentual anual										
2005-13	10	8	8	7	1	11	7	9	7	1
2012	-2	9	11	-3	-17	1	-7	6	-12	-13
2013	5	-9	-10	3	-2	4	1	5	7	3
Oriente Medio	33	880	854	276	9	94	16	12	7	11
Parte en las exportaciones totales	2,5	65,3	63,4	20,5	0,7	7,0	1,2	0,9	0,5	0,8
Variación porcentual anual										
2005-13	9	11	11	13	16	16	8	12	8	14
2012	-4	7	7	3	17	-4	11	3	6	212
2013	18	-5	-5	9	12	5	12	11	19	9
Asia	390	690	483	4566	159	459	1157	331	183	274
Parte en las exportaciones totales	6,7	12,0	8,4	79,1	2,8	7,9	20,0	5,7	3,2	4,7
Variación porcentual anual										
2005-13	12	13	13	9	8	11	7	7	8	9
2012	-1	-3	0	3	-5	-1	2	11	-1	3
2013	3	0	-2	3	-5	2	7	-2	9	11

Anexo 2. Exportaciones de productos textiles de determinadas regiones y economías por destino para el año 2013

Cuadro II.52

Exportaciones de textiles de determinadas regiones y economías, por destino, 2013

(Miles de millones de dólares y porcentajes)

	Valor	exportaciones de la región		exportaciones mundiales		Variación porcentual anual		
	2013	2005	2013	2005	2013	2005-13	2012	2013
Mundo	306	100,0	100,0	100,0	100,0	5	-3	8
Asia								
Mundo	183	100,0	100,0	47,1	59,8	8	-1	9
Asia	87	48,0	47,6	22,6	28,4	8	1	12
Europa	28	17,2	15,6	8,1	9,3	7	-11	10
América del Norte	25	16,6	13,9	7,8	8,3	6	3	7
África	14	5,4	7,4	2,5	4,4	13	2	6
Oriente Medio	11	6,8	6,3	3,2	3,7	7	-4	8
América del Sur y Central	10	3,8	5,3	1,8	3,2	13	-3	-1
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	7	2,1	3,9	10	2,3	17	10	8
China								
Mundo	107	100,0	100,0	20,2	34,8	13	1	12
Asia	44	40,3	41,6	8,2	14,5	13	2	17
América del Norte	16	19,6	15,2	4,0	5,3	9	3	9
Europa	16	17,7	15,2	3,6	5,3	11	-7	10
África	10	7,4	9,3	1,5	3,2	16	4	8
América del Sur y Central	7	4,2	6,1	0,9	2,1	18	-2	0
Oriente Medio	7	6,7	6,6	1,4	2,3	12	2	12
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	6	4,1	6,0	0,8	2,1	18	11	7
Otras economías en Asia								
Mundo	76	100,0	100,0	26,9	24,9	4	-3	6
Asia	43	53,8	55,9	14,4	13,9	5	0	7
Europa	12	16,9	16,1	4,5	4,0	4	-15	11
América del Norte	9	14,4	12,2	3,9	3,0	2	3	4
Oriente Medio	4	6,9	5,8	1,8	1,4	2	-11	1
África	4	3,9	4,8	1,1	1,2	7	-3	0
América del Sur y Central	3	3,4	4,2	0,9	1,0	7	-4	-4
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	1	0,6	1,0	0,2	0,3	11	8	18
Europa								
Mundo	86	100,0	100,0	39,3	28,1	1	-8	4
Europa	62	75,8	71,7	29,8	20,2	0	-11	5
Asia	6	6,1	6,7	2,4	1,9	2	-5	3
África	6	5,3	6,7	2,1	1,9	4	-4	5
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	5	3,5	5,5	1,4	1,6	7	5	5
América del Norte	4	5,8	4,8	2,3	1,4	-1	1	4
Oriente Medio	3	2,0	2,9	0,8	0,8	6	2	5
América del Sur y Central	1	0,7	1,1	0,3	0,3	7	9	-10
América del Norte								
Mundo	18	100,0	100,0	8,4	6,0	1	-1	3
América del Norte	10	62,3	56,6	5,2	3,4	0	4	4
América del Sur y Central	4	18,7	21,0	1,6	1,3	2	-12	-2
Asia	2	9,5	12,4	0,8	0,7	4	0	6
Europa	1	7,9	8,2	0,7	0,5	1	-9	4
Oriente Medio	0	0,9	1,0	0,1	0,1	2	4	3
África	0	0,4	0,5	0,0	0,0	2	-4	-5
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	0	0,4	0,4	0,0	0,0	1	-11	84

Anexo 3. Importaciones de textiles de determinadas economías, por origen en el año 2013 para Estados Unidos y México.

(Millones de dólares y porcentajes)

	Valor					Parte que corresponde a los textiles en las importaciones totales de mercancías de la	
	1990	2000	2011	2012	2013	2005	2013 a
Arabia Saudita, Reino de b	1312	986	1723	1939	2145	2,0	13
Argentina	53	653	1293	1133	1143	2,5	16
Australia c	1445	1632	2550	2587	2617	1,5	11
Bangladesh b, d	452	1350	6610	5840	6217	17,5	17,1
Belarús	-	256	645	640	665	2,1	15
Bosnia y Herzegovina	337	297	361	2,8	3,5
Brasil e	252	1045	4303	4300	4221	16	18
Camboya b, c	...	432	2150	2487	3080	25,1	23,7
Canadá c	2325	4126	4502	4591	4566	14	10
Chile	203	431	1192	1198	1333	18	17
China f	5292	12832	18901	19810	21563	2,3	11
Colombia	75	558	1530	1522	1461	3,4	2,5
Corea, República de	1947	3359	5658	4882	5218	14	10
Costa Rica f	83	184	338	343	284	2,5	16
Egipto	211	206	2265	2278	2390	15	4,1
El Salvador f	111	325	1032	1024	1100	13,4	10,2
Emiratos Árabes Unidos b	983	2055	2707	3067	3460	2,6	14
ERY Macedonia	...	27	476	439	481	9,8	7,3
Estados Unidos	6730	15985	25359	25956	27056	1,3	12
Filipinas	910	1250	814	796	907	2,2	14
Guatemala f	38	59	1068	984	1015	11,1	5,8
Honduras b, c	26	501	1934	1566	1497	17,9	13,6
Hong Kong, China	10182	13716	11049	10364	10420	4,6	1,7
importaciones definitivas b	4140	1449	...	3	98	0,2	0,0
India	240	585	3393	3318	3579	14	0,8
Indonesia	785	1251	5654	5570	5788	1,0	3,1
Irán	...	298	693	654	745	1,1	15
Israel	474	759	788	706	710	16	0,9
Japón	4133	4934	9195	9013	8766	1,1	1,1
Jordania	107	172	635	692	829	6,5	3,8
Kenya	17	47	369	324	346	4,1	2,1
Kuwait b	168	212	451	548	414	2,1	14
Macao, China	619	906	83	66	33	15,6	0,3
Madagascar b	20	200	329	269	279	15,5	8,7
Malasia f	951	1114	1466	1368	1454	0,8	0,7
Marruecos f	361	1364	2443	2413	2455	8,6	5,4
Mauricio b	336	411	285	274	270	8,0	5,0
México c, f	992	5822	5859	6003	6180	2,7	16
Nigeria b	...	38	1410	1284	1410	...	2,5
Noruega	554	509	971	906	934	1,3	10
Nueva Zelanda	396	369	596	605	631	2,0	16
Pakistán	126	130	1245	1077	1245	1,9	2,8
Perú	17	165	894	974	965	2,6	2,2
República Árabe Siria b	168	399	477	207	153	3,5	2,8
República Dominicana b, f, g	...	1173	1010	939	893	6,5	4,9
República Libanesa	...	178	252	265	293	2,2	1,3
Rusia, Federación de b, c	-	714	4439	4663	4365	1,0	1,3
Singapur	1778	1275	1151	1081	1072	0,5	0,3
importaciones definitivas	1016	661	564	528	463	0,4	0,3
Sri Lanka b	412	1483	2230	2185	1960	17,5	10,9
Sudáfrica	561	569	1385	1330	1369	1,6	1,3
Suiza	1849	1300	2235	1994	2055	1,3	10
Tailandia	898	1630	2982	3245	3059	1,7	12
Taipei Chino	1013	1460	1418	1255	1246	0,6	0,5
Túnez	790	1207	2026	1700	1710	12,2	7,0
Turquía	567	2124	7557	6441	6789	3,8	2,7
Ucrania	-	450	1224	1280	1341	2,5	1,7
Unión Europea (28) h	-	57671	85211	74901	78424	1,7	1,3
importaciones extra-UE (28)	-	16189	31509	27206	29071	1,5	1,3
Venezuela, Rep. Bolivariana de	112	286	511	725	674	2,1	1,3
Viet Nam b	...	1379	8702	9075	10643	9,3	8,1

a O el año más próximo.

b Incluye estimaciones de la Secretaría.

c Importaciones f.o.b.

d Las cifras corresponden al año fiscal.

e Importaciones f.o.b. a partir de 2000.

f Incluye significativas importaciones de las zonas de elaboración.

g Hasta 2010, se han utilizado valores f.o.b. para las importaciones.

h Para mayor información sobre las importaciones intra-UE (28), véanse los Metadatos.

Anexo 4. Importaciones de los productos textiles en el Ecuador para el año 2013

IMPORTACIONES DE PRODUCTOS TEXTILES EN EL ECUADOR EN EL 2013													
BLOQUES ECONÓMICOS	MARZO			JULIO			SEPTIEMBRE			DICIEMBRE			
	TON	FOB	CIF	TON	FOB	CIF	TON	FOB	CIF	TON	FOB	CIF	%FOB
CAFTA-DR	3.744	77.801	83.335	7.828	126.392	137.551	9.081	208.172	226.017	23.941	297.727	321.099	0,04%
CHILE	171.599	723.198	757.551	390.416	2.077.025	2.151.559	620.077	3.121.059	3.251.628	885.305	4.562.506	4.751.460	0,56%
CHINA	7.987.217	28.247.467	29.386.316	19.026.216	65.248.248	67.791.787	28.048.744	96.645.272	101.875.248	38.961.649	137.133.102	144.006.437	16,98%
COMUNIDAD ANDINA	7.596.233	65.463.812	66.109.510	17.974.273	166.883.466	168.862.287	23.651.895	223.208.665	227.644.828	33.034.175	318.767.059	325.080.435	39,47%
ESTADOS UNIDOS	5.118.006	24.949.300	25.533.553	12.664.173	60.270.298	62.040.311	18.654.069	85.435.302	90.329.737	22.276.013	113.599.792	119.942.253	14,07%
MERCOSUR	774.600	4.850.097	4.945.831	2.527.605	14.845.985	15.173.504	3.064.257	18.761.869	19.787.181	3.744.891	24.328.555	25.671.719	3,01%
OTROS	0.454	30.414	33.624	179.622	660.462	700.114	182.742	955.156	1.010.380	204.808	1.348.901	1.418.091	0,17%
PANAMÁ	978.536	10.691.116	10.872.275	2.662.256	30.425.147	30.976.805	3.555.273	40.839.324	41.596.767	4.879.294	61.142.072	62.214.116	7,57%
RESTO ASIA	6.183.111	19.771.882	20.042.948	17.471.172	51.921.252	52.891.249	22.740.535	67.678.014	71.386.241	30.830.436	92.016.139	96.850.923	11,39%
RESTO NAFTA	429.547	1.187.947	1.210.715	1.378.323	4.265.716	4.388.222	2.124.168	6.361.254	6.800.005	2.917.964	8.758.886	9.358.064	1,08%
UNION EUROPEA	1.419.646	9.782.751	9.979.197	3.143.007	23.617.577	24.324.297	4.408.609	32.325.498	34.813.916	6.007.411	45.629.291	49.378.398	5,65%
ZONA FRANCA	-	-	-	-	-	-	11,387	56,275	57,534	11,387	56,275	57,534	0,01%
TOTAL GENERAL	30.662.693	165.775.785	168.954.855	77.424.891	420.341.568	429.437.686	107.070.837	575.595.860	598.779.482	143.777.274	807.640.305	839.050.529	100,00%
Los datos se encuentran en toneladas y en miles de USD													
FUENTE: Banco Central del Ecuador													
ELABORACIÓN: Departamento Técnico AITE													

Anexo 5. Exportaciones de los productos textiles en el Ecuador para el año 2013

EXPORTACIONES DE LOS PRODUCTOS TEXTILES EN EL ECUADOR EN EL 2013										
BLOQUES ECONÓMICOS	MARZO 2013		JULIO 2013		SEPTIEMBRE 2013		DICIEMBRE 2013			
	TON	FOB	TON	FOB	TON	FOB	TON	FOB	%FOB	
CAFTA-DR	3,744	77,801	97,642	721,275	110,300	855,750	147,406	1,237,509	0,79%	
CHILE	171,599	723,198	370,000	2,577,733	570,875	4,090,040	715,551	5,086,839	3,23%	
CHINA	7,987,217	28,247,467	23,134	26,976	23,134	26,976	34,634	48,826	0,03%	
COMUNIDAD ANDINA	7,596,233	65,463,812	11,845,929	50,302,231	15,787,011	68,639,349	20,911,563	91,218,689	58,00%	
ESTADOS UNIDOS	5,118,006	24,949,300	397,552	3,986,854	462,076	4,716,341	603,008	6,139,837	3,90%	
MERCOSUR	774,600	4,850,097	1,843,873	11,033,238	2,720,702	14,331,211	4,958,652	23,655,940	15,04%	
OTROS	0,454	30,414	665,288	2,760,630	1,006,041	4,415,235	1,311,905	5,367,444	3,41%	
PANAMÁ	978,536	10,691,116	57,861	905,818	282,142	2,063,291	306,414	2,312,405	1,47%	
RESTO ASIA	6,183,111	19,771,882	2,719,928	4,337,726	3,469,931	5,382,134	4,370,857	6,682,479	4,25%	
RESTO NAFTA	429,547	1,187,947	60,796	1,273,913	101,826	2,207,064	139,189	2,831,173	1,80%	
UNION EUROPEA	1,419,646	9,782,751	3,284,810	7,730,852	4,153,595	9,490,391	5,693,782	12,704,841	8,08%	
ZONA FRANCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL GENERAL	30,662,693	165,775,785	21,366,813	85,657,246	28,687,633	116,217,782	39,192,961	157,285,982	100,00%	
Los datos se encuentran en toneladas y en miles de USD										
FUENTE: Banco Central del Ecuador										
ELABORACIÓN: Departamento Técnico AITE										

Anexo 6. Normativas INEN que regulan el sector textil.

NORMAS Y PROYECTOS				
Nº	TIPO	NORMA	Título	Carácter
1	NTE	0139 : 1977	Textiles. Atmósfera normal de acondicionamiento para ensayo	Voluntaria
2	NTE	0145 : 1977	Textiles. Determinación de la humedad en el algodón	Voluntaria
3	NTE	0147 : 1977	Textiles. Determinación de la tenacidad y alargamiento de las fibras de algodón por el método de la cinta plana	Voluntaria
4	NTE	0148 : 1977	Textiles. Determinación del potencial de abotonamiento de las fibras de algodón	Voluntaria
5	NTE	0149 : 1977	Textiles. Determinación del número de motas en las muestras de algodón	Voluntaria
6	NTE	0150 : 1977	Textiles. Determinación de la madurez y finura de las fibras de algodón por el método causticaire	Voluntaria
7	NTE	0205 : 1977	Textiles. Definiciones	Voluntaria
8	NTE	0206 : 1977	Textiles. Muestreo	Voluntaria
9	NTE	0207 : 1977	Textiles. Sistema universal de numeración para los hilados (Sistema TEX)	Voluntaria
10	NTE	0208 : 1977	Textiles. Determinación de la longitud de las fibras de algodón por el método del fibrógrafo	Voluntaria
11	NTE	0336 : 1977	Textiles. Determinación del contenido de impurezas en el algodón por medio del analizador Shirley	Voluntaria
12	NTE	0337 : 1977	Textiles. Determinación del índice micronaire de las fibras de algodón (madurez - finura)	Voluntaria
13	NTE	0745 : 1987	Equipo contra incendios. Determinación de la resistencia a la llama de materiales textiles y laminados	Voluntaria
14	NTE	1168 : 1984	Alfombras textiles. Muestreo	Voluntaria
15	NTE	1169 : 1984	Alfombras textiles. Determinación de la inflamabilidad. Método de la tuerca metálica caliente.	Voluntaria
16	NTE	1170 : 1984	Alfombras textiles. Requisitos de evaluación de la inflamabilidad	Obligatoria
17	NTE	1782 : 2009	Textiles. Fibras. Clasificación	Voluntaria
18	NTE	1794 : 1991	Textiles. Fibras de algodón. Definiciones y terminología	Voluntaria
19	NTE	1828 : 1991	Textiles. Fibras de algodón. Clasificación	Voluntaria
20	NTE	1875 : 2004	Textiles. Prendas de vestir. Etiquetas. Requisitos	Voluntaria
21	NTE	2476 : 2009	Especificaciones de geotextiles para aplicaciones en vías. Requisitos	Voluntaria
22	NTE	2527 : 2010	Textiles. Identificación de fibras. Ensayos	Voluntaria
23	NTE	2544-1 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 1. Principios generales de ensayo	Voluntaria
24	NTE	2544-10 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 10. Mezclas de fibras de celulosa y poliéster	Voluntaria
25	NTE	2544-11 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 11. Mezclas de fibras acrílicas, modacrílicas, clorofibras, elastano y algunas otras fibras	Voluntaria
26	NTE	2544-12 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 12. Mezclas de clorofibras y algunas otras fibras	Voluntaria
27	NTE	2544-13 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 13. Mezclas de acetato y algunas clorofibras	Voluntaria
28	NTE	2544-14 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 14. Mezclas de yute y algunas fibras animales	Voluntaria
29	NTE	2544-15 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 15. Mezclas de fibras de polipropileno y algunas otras fibras	Voluntaria
30	NTE	2544-16 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 16. Mezclas de clorofibras (homopolímeros de cloruro de vinilo) y algunas otras fibras	Voluntaria

31	NTE	2544-17 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 17. Mezclas de seda y lana o pelo animal	Voluntaria
32	NTE	2544-18 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 18. Mezclas de fibras de celulosa y asbesto	Voluntaria
33	NTE	2544-19 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 19. Mezclas de elastano y algunas otras fibras	Voluntaria
34	NTE	2544-2 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 2. Mezclas de acetato y algunas otras fibras	Voluntaria
35	NTE	2544-20 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 20. Mezclas de clorofibras, fibras modacrílicas, elastano, acetato, triacetato y algunas otras fibras	Voluntaria
36	NTE	2544-3 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 3. Mezclas de algunas fibras proteínicas y algunas otras fibras	Voluntaria
37	NTE	2544-4 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 4. Mezclas de viscosa, cupro o modal y fibras de algodón	Voluntaria
38	NTE	2544-5 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 5. Mezclas de viscosa, o de algunos tipos de cupro o modal o lyocell y fibras de algodón	Voluntaria
39	NTE	2544-6 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 6. Mezclas de poliamida 6 o 6.6 y algunas otras fibras	Voluntaria
40	NTE	2544-7 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 7. Mezclas de fibras de acetato y triacetato	Voluntaria
41	NTE	2544-8 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 8. Mezclas de rayón y fibras de algodón	Voluntaria
42	NTE	2544-9 : 2010	Textiles. Análisis cuantitativo de mezclas de fibras. Parte 9. Mezclas de triacetato y algunas otras fibras	Voluntaria
REGLAMENTOS TÉCNICOS ECUATORIANOS				
Nº	TIPO	NORMA	Título	Carácter
43	RTE	013 : 2006	Etiquetado y rotulado de textiles, prendas de vestir, calzado y accesorios afines	Obligatoria

Anexo 7. Cuadro de contabilidad para la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA., para los periodos desde el 2010 hasta el 2015.

CUADRO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA ALMACENES OLGA CIA. LTDA.						
A. BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA						
<i>AÑOS DE ANÁLISIS</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
ACTIVOS						
Activo Corriente:						
Caja	4.530,02	671,83	1.446,10	4.760,83	6.587,34	2.903,00
Bancos	52.316,29	76.335,00	97.116,01	80.877,72	100.706,87	112.507,20
Cuentas y Documentos por Cobrar / Varios Deudores	2.367,18	2.377,00	3.746,63	8.263,68	4.238,49	2.984,65
Provisión Cuentas Incobrables	(119,76)	(119,76)	(119,76)	(119,76)	(119,76)	(119,76)
Mercaderías Inventario	222.752,99	201.055,48	203.054,55	204.498,73	240.085,78	221.217,70
Gastos Anticipados	1.198,74	1.235,79	1.083,82	612,00	764,52	0,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE:	281.846,72	280.319,55	305.243,53	298.281,20	351.498,72	339.492,79
Activo Fijo:						
Muebles y Enseres	12.748,15	12.748,15	12.748,15	12.748,15	12.748,15	12.748,15
Depreciación Acumulada	(5.707,12)	(6.805,19)	(7.906,26)	(9.001,33)	(10.099,40)	(11.197,47)
Equipo de Computación	508,79	2.583,00	2.583,00	4.833,00	4.833,00	4.833,00
Depreciación Acumulada	(503,70)	(426,18)	(1.278,57)	(2.130,96)	(3.725,85)	(4.058,00)
Adecuación Locales Arrendados	16.952,01	16.952,01	16.952,01	16.952,01	16.952,01	0,00
Depreciación Acumulada	(6.074,42)	(7.769,62)	(9.464,82)	(11.160,02)	(12.855,22)	0,00
TOTAL ACTIVO FIJO NETO:	17.923,71	17.282,17	13.633,51	12.240,85	7.852,69	2.325,68
TOTAL ACTIVOS:	299.770,43	297.601,72	318.877,04	310.522,05	359.351,41	341.818,47
PASIVOS						
Pasivo Corriente:						
Cuentas y Documentos por Pagar (ver D)	6.096,50	7.769,81	8.035,24	12.257,22	13.332,39	13.614,70
Proveedores Locales	175.711,17	164.784,97	176.389,66	152.474,37	34.273,61	36.527,73
Varios Acreedores	0,00	0,00	0,00	0,00	100.234,44	80.234,44
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	2.509,57	4.403,75	3.364,55	3.065,39	4.210,00	3.459,83
Retenciones por Pagar	335,16	303,43	413,18	404,13	226,89	256,02
IVA Retenido	165,91	94,32	68,52	170,43	237,08	88,86
Participación Legal Empleados	6.973,62	7.649,82	9.106,54	10.885,37	11.261,41	10.423,30
Impuesto a la Renta	3.319,39	5.099,63	7.663,39	8.777,52	11.267,37	7.750,09
TOTAL PASIVOS CORRIENTE:	195.111,32	190.105,73	205.041,08	188.034,43	175.043,19	152.354,97
Pasivo No Corriente:						
Varios Acreedores	0,00	0,00	0,00	0,00	30.000,00	30.000,00
Provisión Jubilación Patronal	0,00	0,00	0,00	0,00	49.994,63	55.071,88
Provisiones Desahucio	0,00	0,00	0,00	0,00	15.075,23	15.354,41
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTE:	0,00	0,00	0,00	0,00	95.069,86	100.426,29
TOTAL PASIVOS:	195.111,32	190.105,73	205.041,08	188.034,43	270.113,05	252.781,26
PATRIMONIO DE LOS SOCIOS (CAPITAL CONTABLE)						
Capital Social	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Reserva Legal	5.675,61	5.675,61	5.675,61	5.675,61	5.675,61	5.675,61
Reserva de Capital	62.544,37	62.544,37	62.544,37	62.544,37	62.544,37	62.544,37
Utilidad Neta del Ejercicio	29.637,87	32.511,74	38.702,80	46.879,64	46.575,74	45.610,07
Resultado Acumulado Proveniente Adopción NIIF	0,00	0,00	0,00	0,00	(32.792,84)	(32.792,84)
TOTAL PATRIMONIO:	105.857,85	108.731,72	114.922,78	123.099,62	90.002,88	89.037,21
TOTA PASIVO Y PATRIMONIO:	300.969,17	298.837,45	319.963,86	311.134,05	360.115,93	341.818,47
B. DEMOSTRACIÓN DEL COSTO DE VENTAS POR EL PERÍODO DE 12 MESES TERMINADOS EN:						
<i>AÑOS DE ANÁLISIS</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
MERCADERÍAS						
Inventario Inicial	259.841,44	222.752,99	201.055,48	203.054,55	204.498,73	240.085,78
Compras Locales	597.170,93	535.223,02	579.328,50	620.352,10	576.890,98	495.648,52
Compras Importadas	13.197,25	3.317,02	0,00	0,00	0,00	0,00
Descuentos y Devoluciones de Compras	(20.006,70)	(7.865,70)	(9.192,65)	(11.120,07)	(10.144,30)	(8.725,97)
DISPONIBLE:	850.202,92	753.427,33	771.191,33	812.286,58	771.245,41	727.008,33
Inventario Final	(222.752,99)	(201.055,48)	(203.054,55)	(204.498,73)	(240.085,78)	(221.217,70)
COSTO DE VENTAS:	627.449,93	552.371,85	568.136,78	607.787,85	531.159,63	505.790,63
C. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR EL PERÍODO DE 12 MESES TERMINADOS EN:						
<i>AÑOS DE ANÁLISIS</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Mercaderías Ventas	800.012,65	713.211,58	733.276,31	794.199,74	762.966,32	712.538,00
Costo de Ventas	(627.449,93)	(552.371,85)	(568.136,78)	(607.787,85)	(531.159,63)	(505.790,63)
UTILIDAD BRUTA:	172.562,72	160.839,73	165.139,53	186.411,89	231.806,69	206.747,37
Sueldos y Beneficios Sociales	(76.644,78)	(66.034,40)	(65.818,22)	(71.008,32)	(108.134,97)	(90.739,77)

Gastos Generales	(50.439,96)	(43.806,52)	(41.658,20)	(46.686,66)	(50.289,04)	(46.518,96)
UTILIDAD EN OPERACIÓN:	45.477,98	50.998,81	57.663,11	68.716,91	73.382,68	69.488,64
Ingresos no operacionales / otros ingresos	1.012,80	0,00	3.047,16	3.852,20	1.693,37	0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA:	46.490,78	50.998,81	60.710,27	72.569,11	75.076,05	69.488,64
Participación Legal Empleados (15%)	(6.973,62)	(7.649,82)	(9.106,54)	(10.885,37)	(11.261,41)	(10.423,30)
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA:	39.517,16	43.348,99	51.603,73	61.683,74	63.814,64	59.065,34
Impuesto a la Renta	(9.879,29)	(10.837,25)	(12.900,93)	(14.804,10)	(17.238,90)	(13.455,27)
UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE SOCIOS:	29.637,87	32.511,74	38.702,80	46.879,64	46.575,74	45.610,07
D. DETALLE DE CUENTA POR PAGAR POR EL PERÍODO DE 12 MESES TERMINADOS EN:						
<i>AÑOS DE ANÁLISIS</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
PROVISIONES						
Décimo Tercer Sueldo	310,00	330,00	290,00	356,00	370,00	403,00
Décimo Cuarto Sueldo	1.000,00	1.090,00	1.100,00	1.338,00	1.458,00	1.558,00
Vacaciones	1.800,00	1.980,00	2.100,00	2.200,00	2.290,00	2.600,00
Fondos de Reserva	1.560,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	4.670,00	3.400,00	3.490,00	3.894,00	4.118,00	4.561,00
IESS, Planillas aportes diciembre	936,91	830,42	915,84	1.075,52	1.142,86	1.293,98
Manuel Proaño: Arriendos	289,80	3.339,60	3.629,40	5.759,20	7.258,80	6.923,32
CIA. De Seguros	199,79	199,79	0,00	612,00	812,73	836,40
Cristian Maza Orbe	0,00	0,00	0,00	916,50	0,00	0,00
TOTAL:	6.096,50	7.769,81	8.035,24	12.257,22	13.332,39	13.614,70
E. DETALLE DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES POR EL PERÍODO DE 12 MESES TERMINADOS EN:						
<i>AÑOS DE ANÁLISIS</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Sueldos	47.591,30	43.643,00	43.534,00	46.093,64	48.668,52	58.033,92
Décimo Tercer Sueldo	3.720,93	3.637,49	3.580,00	3.841,55	4.056,71	4.847,08
Décimo Cuarto Sueldo	2.774,90	2.919,48	2.850,00	3.142,00	3.332,00	3.598,00
I.E.S.S. Aporte Patronal	5.987,34	5.314,20	5.290,05	5.614,68	5.915,23	7.051,12
I.E.S.S. Fondos de Reserva	3.473,89	3.346,27	3.626,37	3.839,50	4.054,10	4.834,20
Vacaciones	2.176,55	2.233,79	2.432,50	2.390,70	2.395,90	2.883,52
Refrigerios Empleados	4.726,20	4.178,50	3.779,20	3.967,02	4.477,66	3.842,12
Uniformes	342,13	186,04	206,50	604,00	300,00	0,00
Bono Antigüedad	366,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Navideños	202,00	279,30	320,15	564,69	515,07	200,89
Liquidación de Haberes	1.711,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jubilación Patronal	3.500,00	0,00	0,00	0,00	23.361,83	5.077,25
Desahucios	0,00	0,00	0,00	0,00	8.915,19	279,18
Varios Gastos	72,54	95,00	199,45	188,84	342,76	92,49
Gratificación	0,00	201,33	0,00	761,70	1.800,00	0,00
TOTAL:	76.644,78	66.034,40	65.818,22	71.008,32	108.134,97	90.739,77
F. DETALLE DE GASTOS GENERALES POR EL PERÍODO DE 12 MESES TERMINADOS EN:						
<i>AÑOS DE ANÁLISIS</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Agua Potable	46,04	47,46	44,56	156,95	123,63	133,04
Luz Eléctrica	2.167,86	1.418,97	1.321,47	1.346,96	1.233,41	1.040,77
Teléfonos	2.470,89	1.698,16	1.153,58	1.209,59	1.791,63	1.691,73
Arreglos, Repuestos y Composturas	1.278,15	745,91	406,96	717,94	3.259,17	1.723,18
Arriendos	4.305,00	3.780,00	3.780,00	3.780,00	3.780,00	3.360,00
Comisiones T/Crédito	3.787,60	2.268,17	1.710,25	2.104,33	1.985,63	390,50
Condominio	2.631,62	1.847,34	2.390,09	2.554,49	2.762,04	621,49
Servicios Prestados	5.751,64	4.174,55	2.411,70	17.704,38	17.021,44	14.670,00
Cámara de Comercio	530,10	530,10	572,85	673,35	672,85	572,85
Impuestos Municipales: Patente	2.405,96	2.405,96	1.918,15	1.976,63	2.286,98	1.600,06
1,50%	174,54	158,99	163,30	172,38	185,65	277,61
Movilización	1.479,08	1.721,91	2.134,94	2.080,19	2.293,70	2.084,16
Pólizas de Seguro	1.866,74	2.083,59	2.319,58	2.835,34	1.298,77	1.884,69
Servicios Bancarios	331,67	293,23	289,71	274,82	257,47	226,28
Transportes, Fletes y Cargadas	1.990,28	1.618,93	1.764,93	1.958,68	1.709,33	1.990,63
Útiles de Oficina	2.203,09	1.786,28	1.547,23	1.472,05	2.434,23	4.212,93
Útiles de Aseo	145,59	155,31	183,84	158,57	181,80	150,69
Vigilancia de Almacenes	1.031,75	972,16	883,25	964,55	1.244,19	1.120,97
Supeintendencia de Compañías	252,81	228,74	227,12	243,17	236,46	273,69
Propaganda	113,00	194,80	225,97	345,00	467,28	325,42
Depreciación Activos Fijos	2.980,01	3.219,45	3.645,66	3.645,66	4.388,16	5.527,01
Gastos de Viaje	0,00	0,00	239,01	0,00	0,00	0,00
Honorarios	12.060,00	12.000,00	12.000,00	0,00	250,00	274,55
Trabajos Ocasionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.095,00
Varios Gastos	346,32	415,42	286,24	276,16	364,64	218,70

Correo	90,22	41,09	37,81	35,47	60,58	53,01
TOTAL	50.439,96	43.806,52	41.658,20	46.686,66	50.289,04	46.518,96
INDICADORES FINANCIEROS DE LA EMPRESA (2010 - 2015)						
AÑOS DE ANÁLISIS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INDICES DE SOLVENCIA						
Deuda a Capital Contable (DaC)	1,84	1,75	1,78	1,53	3,00	2,84
Deuda a Activos Totales (DaAT)	65,09%	63,88%	64,30%	60,55%	75,17%	73,95%
INDICES DE LIQUIDEZ						
Prueba de Liquidez (PL)	1,54	1,57	1,56	1,65	2,05	2,24
Prueba del Ácido (PA)	0,30	0,42	0,50	0,50	0,64	0,78
Liquidez Inmediata (LI)	0,29	0,41	0,48	0,46	0,61	0,76
INDICES DE EFICIENCIA OPERATIVA						
Rotación de Inventarios (RI)	2,60	2,61	2,81	2,98	2,39	2,19
Antigüedad Promedio de Inventarios (AI)	138,44	138,11	128,03	120,70	150,66	164,17
Rotación de Cuentas x Cobrar (RCC)	-	300,67	239,49	132,25	122,05	197,29
Antigüedad de Cuentas x Cobrar (ACC)	-	1,20	1,50	2,72	2,95	1,82
Rotación de Cuentas x Pagar (RCP)	-	79,67	71,89	59,90	41,51	37,54
Antigüedad de Cuentas x Pagar (ACP)	-	4,52	5,01	6,01	8,67	9,59
Rotación del Capital de Trabajo (RCTN)	9,10	7,80	7,24	7,16	4,31	3,81
Rotación de Activos Totales (RAT)	2,67	2,40	2,30	2,56	2,12	2,08
INDICES DE RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad Bruta (MUB)	21,57%	22,55%	22,52%	23,47%	30,38%	29,02%
Margen de Utilidad Operativa (MUO)	5,68%	7,15%	7,86%	8,65%	9,62%	9,75%
Margen de Utilidad Neta (MUN)	3,70%	4,56%	5,28%	5,90%	6,10%	6,40%
Crecimiento/Reducción en Ventas (C/ReV)	-	-10,85%	2,81%	8,31%	-3,93%	-6,61%
Costo a Ventas (CaV)	78,43%	77,45%	77,48%	76,53%	69,62%	70,98%
Contribución Marginal (CM)	21,57%	22,55%	22,52%	23,47%	30,38%	29,02%
Retorno de Activos (RdA)	9,89%	10,92%	12,14%	15,10%	12,96%	13,34%
Retorno de Capital Total (RdCT)	28,00%	29,90%	33,68%	38,08%	51,75%	51,23%

Anexo 8. Cotización del software MCS-Master CadilaC Software para la gestión automatizada de procesos en los Almacenes Olga CIA.LTDA.

Software Corporation CorpSoftware
cmaza_orbe@hotmail.com

PROPUESTA ECONÓMICA

USUARIOS MCS-MASTER CADILAC SOFTWARE.

(VALORES NO INCLUYEN EL IVA).

MODULOS	USUARIOS	TOTAL
➤ Generales (Default).		
○ Parámetros y Seguridades.	1 Servidor	5300.00
➤ Estándar Comercial.		
○ Contabilidad.	9 Usuarios	
○ Inventario.		
○ Compras y Pagos.		
• Ventas y Cartera.		
• Índices Financieros		
• Anexos Transaccionales		
• 40 Horas, Curso e Implementación.		
➤ Módulos Adicionales.		
• Activos Fijos		1000.00
• Importaciones		1000.00
• Rol de Pagos		1000.00
USD 5.300.00		
no incluye iva		

Consideraciones: a.- Las licencias son concurrentes y por empresa en el mismo servidor.
b.- No incluye costos de licencias de bases de datos (SQL 2008 Server) ni Sistema operativo de Red.
c.- Los gastos de traslado y estadía fuera de la ciudad del consultor corren por el cliente.

Anexo 9. Cotización del software de registro biométrico para la implementación del proceso de Registro de las horas trabajadas

Software Corporation CorpSoftware
Design & Limitless Development

MCS – Master CadilaC Software

PROPUESTA ECONÓMICA

(VALORES NO INCLUYEN EL IVA).

MODULOS COMERCIALES		1
o	Control de Asistencia Biometrico	450.00
	1 equipo	150.00





TIEMPO DE ENTREGA DEL LECTOR 15 DÍAS.

Oficina: COMBATIVOS

Nº	Cédula	Apellido	Nombre
265	0022586426	VALDEZ OROZCO	VALDEZ OROZCO J
266	1116533349	VALENTEA CHICHADA	GLADYS WAREZ
267	1116533364	VALENTEA CHICHADA	WILSON FREDDY
268	1002230777	VALENTEA MALDONADO	WILSON GUSTAVO
269	1108477287	VALEZQUEZ BUITRAGO	OSWED FROLAN
270	1114847212	VEGA FERNANDEZ	MONICA JAQUELINE
271	1102613662	VELASCO	DANIEL
272	1119891137	VELASCO VELASCO	EIDER DANIEL
273	006232461	VELOZ MEDINA	MARGARITA VIVIAN
274	0064791388	VERA DELGADO	PAULA SECILIA
275	1211810558	VERA EGUERRERA	VERGENT GABRIEL
276	0091751025	VERA MEDINA	MASALI GUERREROS
277	1022543030	VILLA NEVAREZ	BENNY NARCISO
278	1111876956	VILLACRESNES VILLARAL	JOFFRE LENIN
279	0052309495	VILLARREAL GUANO	ELIAN LUCIANO
280	1115824167	VILLAVICENCIO PEREZ	CARLOS OREZANO
281	0918789961	VILLOTA ALVARADO	KATHERINE VIVIANA
282	1064270621	VON LIPKE VERA	SANTIAGO DAVID
283	0004832624	WOLF JIMENEZ	LEONARDO ALFREDO
284	1112597608	WANEZ RODRIGUEZ	EDWIN LAURELDO
285	106830551	YUMBULEMA GUAMAN	LAURA BELIA
286	0915331151	ZAMBRANO DELGADO	MARIA EUGENIA
287	0914940267	ZAMBRANO GARCIA	ANA CRISTINA
288	1305757302	ZAMBRANO LAZ	EDUARDO GEOVANNI
289	1115807716	ZURITA DURAN	SANTIAGO MAURICIO

Dato	Cédula
1	0602309495
2	0602309495
3	0052309495

- Rubros de rol de pagos con fórmulas ingresadas por el usuario.
- Permite mantener completas las bases de datos de los funcionarios de la empresa.
- Se integra automáticamente con contabilidad.
- Estados de Cuentas de Funcionarios.

[Inicio de Pagos](#)
[CCC EMPRESA: 07 - OPTICA PROFESIONAL 2008](#)
[2008 CCC ULLERON - SUPERVIGNOR](#)
[CCC ID: 05A - MARIN](#)

[Archivos](#)
[Gestiones](#)
[Procesos](#)
[Consultas/Informes](#)
[Ventanas](#)
[Utilitarios](#)
[Ayuda](#)

Informe de Paqueta Individual

Zoom: 100
Escala Impresión: 100
[Vista Prehinar](#)
[Eliminar](#)
[Filtrar](#)

PTICA PROFESIONAL 2008

Página 1 de 2

Fecha: 2010/05/09

ITO - ECUADOR

SEPAR DE VILLARREAL 2013 Y AV. AMAZONAS

Id	APELLIDOS	NOMBRES	Fecha	Boraro de Trabajo		Horas Trabajadas	Horas Implementadas
				Entrada	Salida		
01 JACINTA	JOTE MEDAL		01/01/2008	08:30	10:00	1:30	
			01/01/2008	10:00	10:04	0:04	
			01/01/2008	09:00	09:02	0:02	
			01/01/2008	10:11	10:12	0:01	
			01/01/2008	10:16	10:21	0:05	1:10
			01/01/2008	09:04	10:23	1:19	1:19
01/01/2008	09:05	10:04	0:59	4:45			
04 BERNARDA	BERNARD		01/01/2008	07:02	08:15	1:13	4:45
			01/01/2008	11:25	11:25	0:00	4:45
11 NEMANDEIRO DOMINERO	ELER		01/01/2008	06:52	08:00	1:08	1:10
			01/01/2008	07:05	08:00	0:55	0:55
			01/01/2008	10:25	10:04	0:00	4:45
			01/01/2008	10:11	10:03	0:07	4:45
			01/01/2008	10:04	10:01	0:03	4:45
			01/01/2008	10:06	10:02	0:04	4:45
			01/01/2008	10:06	10:02	0:04	4:45
			01/01/2008	10:06	10:02	0:04	4:45
			01/01/2008	10:06	10:02	0:04	4:45
14 PATRICIA CARRERA	LUCAS MEDAL		01/01/2008	10:52	11:52	1:00	4:45
			01/01/2008	09:05	10:00	0:55	4:45
			01/01/2008	09:14	10:05	0:50	4:45
			01/01/2008	10:02	10:11	0:09	4:45
			01/01/2008	09:20	10:12	0:52	4:45
			01/01/2008	09:10	10:04	0:54	4:45

Anexo 10. Diagramas de análisis de los procesos actuales

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

Diagrama de Análisis de los Procesos Actuales														
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			Nombre del Proceso			P1: Gestión de la Calidad								
			Nombre del Sub-Proceso			SP1.1: Control de la Calidad de los productos comprados								
			Ingreso			Necesidad de la empresa de establecer un sistema de control de los productos adquiridos de los proveedores.								
			Salida			Sistema de control de productos comprados, establecido en la empresa.								
			Volumen T.	22		Valor Agregado en Volumen			Valor agregado en tiempo			Valor agregado en costo		
			T. Total	124,50 minutos		VAC		59,1%	VAC		61,0%	VAC		80,3%
			Costo	6,87 USD		VAN		22,7%	VAN		14,1%	VAN		15,2%
			Frecuencia	Mensual		NAV		18,2%	NAV		24,9%	NAV		4,5%
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL (A)	Recepción de la mercadería comprada.		X					0,083			0,49		Permite el ingreso del representante de los proveedores con la mercadería solicitada.
2	GERENTE COMERCIAL (A)	Firma de recepción de la mercadería comprada.	X					0,017			0,10			
3	GERENTE COMERCIAL (A)	Firma de conformidad con el producto recibido.	X					0,017			0,10			Depende del proveedor.
4	VENDEDOR (A) Y VENDEDOR (B)	Transportan mercadería a una de las mesas de trabajo.				X			0,067			0,14		Los vendedores se designan para estas responsabilidades deliberadamente.
5	VENDEDOR (A) Y VENDEDOR (B)	Transportan mercadería a una de las mesas de trabajo.				X			0,033			0,00		Demoras a causa del transporte de la mercadería a la mesa de trabajo.
6	VENDEDOR (A)	Toma una pieza de tela de la mercadería y la pone en el mostrador.		X				0,008			0,02			El proceso se lo hace pieza por pieza de tela.
7	VENDEDOR (A)	Desenvuelve la pieza de tela.		X				0,083			0,17			Desenvuelven toda la pieza de tela en primer lugar.
8	VENDEDOR (A)	Comprueba la existencia de fallas inaceptables en la pieza de tela.	X					0,083			0,17			Busca manchas, rotos, arrugas, etc.
9	VENDEDOR (A)	Envuelve la tela en pliego de un metro para verificación de cantidad.	X					0,167			0,35			Lo hace un solo empleado.

10	VENDEDOR (A)	Comprueba la existencia de fallas en la medida.	X					0,167			0,35			La tolerancia es más, menos un metro.
11	VENDEDOR (A)	En caso de que exista, separa la mercadería que vino con fallas y la empaca.	X					0,083			0,17			Sin embargo no se tiene un control de cuál mercadería, y cuáles son las fallas.
12	VENDEDOR (A)	Notifica a la gerente comercial la existencia de mercadería con fallas.		X				0,083			0,17			
13	GERENTE COMERCIAL (A)	Recepta la notificación del empleado de ventas.	X					0,083			0,49			Mediante una conversación directa.
14	GERENTE COMERCIAL (A)	Se pone en contacto con los proveedores.		X				0,033			0,19			Intenta contacto telefónico.
15	GERENTE COMERCIAL (A)	Comenta a los proveedores las fallas encontradas en la mercadería.	X					0,333			1,95			Avisa por teléfono las fallas encontradas por el vendedor.
16	GERENTE COMERCIAL (A)	Demora hasta la notificación a los proveedores.			X				0,333			0,00		Demora de la conversación telefónica.
17	GERENTE COMERCIAL (A)	Concreta el retiro de la mercadería.	X					0,033			0,19			Realiza el acuerdo con el representante de los proveedores.
18	VENDEDOR (A)	Almacenamiento temporal de la mercadería a devolver.					X			0,083			0,17	Almacenamiento temporal en bodega.
19	GERENTE COMERCIAL (A)	Realiza la devolución del producto,	X					0,167			0,97			
20	GERENTE COMERCIAL (A)	En caso de que exista, firma el registro de devolución del producto del proveedor.	X					0,017			0,10			Los proveedores disponen de este registro.
21	GERENTE COMERCIAL (A)	Recepción de mercadería corregida.	X					0,083			0,49			A veces enviada inmediatamente por el proveedor.
22	GERENTE COMERCIAL (A)	En caso de ser requerido firma el registro de conformidad con la mercadería recibida.	X					0,017			0,10			Muchas veces se lo firma sin revisar la mercadería.
TOTALES			13	5	4			1,267	0,292	0,517	5,52	1,04	0,31	












DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS														
<div>ALMACENES</div> <div></div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P1: Gestión de la Calidad								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP1.2: Aseguramiento de la Calidad de los productos ofertados por los proveedores.								
			Ingreso			Necesidad de la empresa de establecer un programa de aseguramiento de la calidad de los productos de los proveedores.								
			Salida			Procedimiento para el aseguramiento de la calidad de los productos de los proveedores.								
			Volumen T.		12	Valor Agregado en Volumen			Valor agregado en tiempo			Valor agregado en costo		
			T. Total		115,00 minutos	VAC	33,3%	VAC	47,8%	VAC	62,3%			
			Costo		9,68 USD	VAN	33,3%	VAN	34,8%	VAN	27,7%			
			Frecuencia		Anual	NAV	33,3%	NAV	17,4%	NAV	10,1%			
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL (A)	Organiza una reunión con un representante del proveedor.	X					0,167			0,97			Por vía telefónica o por correo electrónico.
2	GERENTE COMERCIAL (A)	Demoras hasta establecer contacto con el proveedor.				X				0,083			0,00	Demoras en la realización del contacto con el proveedor.
3	GERENTE COMERCIAL (A)	Recibe al proveedor en el Almacén.		X					0,083			0,49		Se lo recibe dentro de las instalaciones del Almacén.
4	GERENTE COMERCIAL (A)	Solicita y analiza el muestrario de sus productos.		X					0,167			0,49		El representante del proveedor siempre trae consigo el muestrario.
5	GERENTE COMERCIAL (A)	Solicita y analiza el manual de características técnicas de los productos.		X					0,250			0,73		Hoy en día los proveedores disponen de información técnica y características de sus productos ofertados.
6	GERENTE COMERCIAL (A)	Analiza los productos del vendedor las propiedades y características de los mismos.	X					0,500			2,92			Analiza el muestrario, la gama de productos sus características.
7	GERENTE COMERCIAL (A)	En caso de no existir problemas con el proveedor, le da la confirmación de seguir en contacto con el mismo.	X					0,083			0,49			Sobreanálisis de ideas, correcciones de redacción.
8	GERENTE COMERCIAL (A)	Almacena el contacto del proveedor en la agenda de contacto del almacén.					X			0,083			0,49	Sobreanálisis de ideas, correcciones de redacción.
9	GERENTE COMERCIAL (A)	Notificación sobre el proveedor analizado a la otra gerente comercial y al gerente general.		X					0,167			0,97		Por vía telefónica.
10	GERENTE COMERCIAL (A)	Demoras en la notificación.				X				0,083			0,00	Por el establecimiento de contacto vía telefónica.
11	GERENTE COMERCIAL (B) Y GERENTE GENERAL	Recepción de la notificación.	X					0,167			1,64			Recepción de la llamada telefónica de la gerente comercial.
12	GERENTE COMERCIAL (A)	Almacena el contacto del proveedor en la agenda de contacto del almacén.					X			0,083			0,49	Sobreanálisis de ideas, correcciones de redacción.
TOTALES			4	4	4			0,917	0,667	0,333	6,02	2,68	0,97	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

Diagrama de Análisis de los Procesos Actuales														
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			Nombre del Proceso			P2: Gestión de Compras								
			Nombre del Sub-Proceso			N/A								
			Ingreso			Necesidad de adquirir los productos para el abastecimiento de la bodega.								
			Salida			Bodega y Almacenes con stock.								
			Volumen T.	23		Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo				
			T. Total	151,00 minutos		VAC	52,2%	VAC	47,0%	VAC	79,9%			
			Costo	6,03 USD		VAN	13,0%	VAN	13,2%	VAN	13,8%			
			Frecuencia	Semanal		NAV	34,8%	NAV	39,7%	NAV	6,3%			
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL	Da la orden al empleado de ventas de revisar las existencias en bodega.	X					0,033			0,19			Se verifica en primer lugar el estado actual de la bodega principal.
2	VENDEDOR	Toma el libro de inventarios y bodega.	X					0,050			0,10			Muchas veces este libro no está en su puesto.
3	VENDEDOR	Va hacia la bodega principal.				X				0,033			0,07	Se acude a realizar el análisis de las existencias en la bodega principal.
4	VENDEDOR	Demora hasta llegar a la bodega principal de la empresa.				X				0,033			0,00	
5	VENDEDOR	Revisa con el libro de bodega el inventario y el stock de la bodega principal.		X					0,167			0,35		Esta actividad demora mucho pues se dificulta por el uso del libro de bodega.
6	VENDEDOR	Actualiza el libro de bodega.	X					0,083			0,17			
7	VENDEDOR	Se dirige hacia la gerente comercial.				X				0,033			0,07	
8	VENDEDOR	Demora hasta llegar hacia la gerente comercial.				X				0,033			0,00	La revisión del sotck de esta manera involucra muchos tiempos muertos en el proceso.
9	VENDEDOR	Según la actualización del libro de bodega, comunica el estado actual del stock y los productos que están por terminar en bodega.	X					0,033			0,07			De esta manera el gerente comercial tiene una idea más clara de los productos a comprar.
10	GERENTE COMERCIAL	La información es receptada por la gerente comercial.	X					0,033			0,19			

11	GERENTE COMERCIAL	Se pone en contacto con los proveedores por vía telefónica.	X					0,033			0,19			
12	GERENTE COMERCIAL	Comenta a los proveedores las necesidades de compra de su empresa.	X					0,083			0,49			
13	GERENTE COMERCIAL	Negocian los descuentos respectivos.	X					0,083			0,49			Se negocian los descuentos respectivos, sobre todo si se hace una compra a gran escala.
14	GERENTE COMERCIAL	Demora hasta el cierre del trato entre el proveedor y la empresa.				X				0,500			0,00	Existe la demora hasta que exista un consenso entre las partes.
15	GERENTE COMERCIAL	Se fijan los detalles de la entrega de la mercadería.	X					0,083			0,49			
16	GERENTE COMERCIAL	Se fijan los detalles de la realización del pago.	X					0,083			0,49			Generalmente mediante transferencia bancaria y a plazos.
17	CONTADORA	Se recepta la factura por parte del proveedor.			X				0,083			0,24		
18	CONTADORA	Efectúa el pago al proveedor.	X					0,500			1,46			Generalmente por transferencia bancaria.
19	CONTADORA	Notifica la realización del pago al proveedor.			X				0,083			0,24		Por correo electrónico.
20	CONTADORA	Demoras en la notificación al proveedor.				X				0,033			0,00	Por varios motivos entre ellos se considera al tiempo de respuesta del servidor de red.
21	CONTADORA	Almacenamiento de la factura del proveedor.							0,083				0,24	Almacenamiento físico.
22	GERENTE COMERCIAL	Se recepta la mercadería.	X					0,083			0,49			Se recepta finalmente la compra de la mercadería realizada.
23	GERENTE COMERCIAL	Demora hasta la llegada de la mercadería.				X				0,250			0,00	Generalmente cancelada la primera cuota se procede a la entrega de la mercadería.
TOTALES			12	3	8			1,183	0,333	1,000	4,82	0,83	0,38	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

ALMACENES
olga
TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS
DE ALTA CALIDAD

NOMBRE DEL PROCESO

P3: Gestión de Ventas

NOMBRE DEL SUB-PROCESO

SP3.1: Atención al Cliente y Ventas Directas

Ingreso

Necesidades de los clientes.

Salida

Ventas realizadas.

Volumen T.

20

Valor Agregado en Volumen

Valor agregado en tiempo

Valor agregado en costo

T. Total

27,25 minutos

VAC

55,0%

VAC

80,7%

VAC

74,6%

Costo

1,19 USD

VAN

15,0%

VAN

6,4%

VAN

14,3%

Frecuencia

Diaria

NAV

30,0%

NAV

12,8%






NAV

11,1%

N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	VENDEDOR	Saluda al cliente y pregunta inmediatamente por su pedido.	X					0,008			0,02			Muchas veces el vendedor se olvida del saludo y esto no es controlado por nadie.
2	VENDEDOR	Muestra o expone las telas que el cliente requiera.	X					0,167			0,35			Es muy variable el tiempo dependiendo del poder de decisión del cliente.
3	VENDEDOR	En caso de ser un retazo lo requerido por el cliente, se transporta este retazo para verificación de la gerente comercial.	X					0,017			0,03			Es preferible no dejar retazos menores a un metro en una pieza de tela, debido a que luego es muy difícil de que estos sean vendidos.
4	VENDEDOR	Demora por el transporte del retazo hasta las manos de la gerente comercial.				X				0,008			0,00	
5	VENDEDOR	Se pregunta al gerente comercial si es que se puede realizar la venta de este retazo en vez de cortar los metros requeridos de una nueva tela.	X					0,017			0,03			Es preferible no dejar retazos menores a un metro en una pieza de tela, debido a que luego es muy difícil de que estos sean vendidos.
6	GERENTE COMERCIAL	Acepta o rechaza la venta del retazo.	X					0,017			0,10			La decisión final sobre la comercialización del retazo está en manos del gerente comercial.
7	VENDEDOR	Vendedor vuelve donde el cliente					X			0,008			0,02	
8	VENDEDOR	Demora hasta que el vendedor vuelva a la atención al cliente				X				0,008			0,00	

9	VENDEDOR	En caso de que no sea un retazo, o si la gerente comercial no aceptó la venta del retazo, y si todavía desea el producto el cliente, el vendedor es informado de la cantidad de tela requerida por el cliente.	X					0,033			0,07			El corte debe ser confirmado antes de ser ejecutado, y el mismo debe realizarse con mucho cuidado dependiendo del tipo de tela.
10	VENDEDOR	Realiza el corte de la tela requerida por el cliente.	X					0,083			0,17			El tipo de corte depende del tipo de tela.
11	VENDEDOR	Transporta la compra del cliente a caja.				X				0,008			0,02	
12	VENDEDOR	Demora hasta la llegada del producto cortado a caja.			X					0,008			0,00	
13	VENDEDOR	Entrega el producto a ser cobrado a la gerente comercial y le indica la cantidad y el tipo de producto.	X					0,008			0,02			Es de gran ayuda para la gerente comercial que el empleado le confirme los datos de la venta.
14	GERENTE COMERCIAL	Recepta el producto a ser cobrado al cliente.	X					0,003			0,02			
15	GERENTE COMERCIAL	Verifica que la cantidad cortada sea la indicada por el vendedor y por el cliente.		X					0,017			0,10		Esto debe realizarse siempre.
16	GERENTE COMERCIAL	Pregunta al cliente el tipo de pago y si desea factura con datos o como consumidor final.		X					0,004			0,02		
17	GERENTE COMERCIAL	Recepta el pago por parte del cliente.	X					0,006			0,03			
18	GERENTE COMERCIAL	Verifica la validez del pago del cliente		X					0,008			0,05		No se aceptan billetes de 50 y 100 dólares ni cheques de clientes desconocidos.
19	GERENTE COMERCIAL	Empaca la compra, adjunta la factura y da el cambio al cliente.	X					0,008			0,05			La factura debe siempre entregarse al cliente.
20	GERENTE COMERCIAL	Almacena la copia de la factura.					X			0,017			0,10	Base de datos física y digital.
TOTALES			11	3	6			0,367	0,029	0,058	0,89	0,17	0,13	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES														
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P3: Gestión de Ventas								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP3.2: Ventas a gran escala contactando los clientes								
			Ingreso			Necesidad de realizar ventas a gran escala.								
			Salida			Ventas a gran escala realizadas.								
			Volumen T.	24		Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo				
			T. Total	115,67 minutos		VAC	41,7%	VAC	58,8%	VAC	88,2%			
			Costo	4,30 USD		VAN	12,5%	VAN	7,5%	VAN	7,4%			
			Frecuencia	Semanal		NAV	45,8%	NAV	33,7%	NAV	4,3%			
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL	Recibe la llamada de la empresa, pesona o institución que desea una venta al por mayor.	X					0,083			0,49			El contacto se lo hace de esta manera y vía telefónica.
2	GERENTE COMERCIAL	Recepta el pedido por parte del cliente.	X					0,017			0,10			
3	GERENTE COMERCIAL	Acude hacia uno de los empleados de ventas.					X			0,004			0,02	
4	GERENTE COMERCIAL	Demora hasta llegar al empleado de ventas.				X				0,004			0,00	
5	GERENTE COMERCIAL	Le pregunta al empleado de ventas si el pedido del cliente está en stock.		X					0,006		0,03			El empleado deben acudir a bodega a revisar si hay existencia del pedido del cliente.
6	VENDEDOR	Va hacia bodega.					X			0,033			0,07	
7	VENDEDOR	Demora hasta llegar a la bodega.				X				0,033			0,00	
8	VENDEDOR	Confirma la existencia del pedido del cliente.		X					0,133		0,28			Siempre es necesaria la confirmación del stock antes de aceptar el pedido del cliente.
9	VENDEDOR	Regresa a donde el gerente comercial.					X			0,033			0,07	
10	VENDEDOR	Demora hasta el regreso del vendedor a donde el gerente comercial.				X				0,033			0,00	

11	VENDEDOR	Confirma la existencia o no del pedido del cliente a la gerente comercial.		X					0,006			0,01		
12	GERENTE COMERCIAL	Confirma el pedido del cliente al mismo, o caso contrario le pide un poco de tiempo hasta hablar con los proveedores y hacer el pedido.	X					0,083			0,49			
13	GERENTE COMERCIAL	En caso de realizarse el trato, se negocian los descuentos respectivos.	X					0,033			0,19			Generalmente este tipo de ventas van acompañadas de un respectivo descuento.
14	GERENTE COMERCIAL	Se acuerdan los detalles para el envío de la compra del cliente.	X					0,083			0,49			
15	GERENTE COMERCIAL	Se acuerdan los detalles para la realización del pago.	X					0,033			0,19			
16	GERENTE COMERCIAL	Demora hasta la recepción del pago.				X			0,500			0,00		
17	GERENTE COMERCIAL	Se recepta el pago por parte del cliente.	X					0,017			0,10			
18	GERENTE COMERCIAL	Se dirige hacia el empleado.				X			0,004			0,02		
19	GERENTE COMERCIAL	Demora hasta llegar hacia el empleado.				X			0,004			0,00		
20	GERENTE COMERCIAL	Da la orden de preparación de la mercadería ordenada por el cliente.	X					0,033			0,19			Se da todas las indicaciones de los requerimientos del cliente.
21	VENDEDOR	Va hacia la bodega.				X								
22	VENDEDOR	Demora hasta llegar hacia la bodega.				X								
23	VENDEDOR	Prepara la mercadería a ser llevada al cliente.	X					0,250			0,52			Prepara según los requerimientos del cliente.
24	VENDEDOR	De ser ordenado por el cliente, transporta la mercadería solicitada al lugar pedido por el cliente.	X					0,500			1,04			La logística de la entrega es realizada por el empleado de ventas y comunicada a la gerente comercial.
TOTALES			10	3	11			1,133	0,144	0,650	3,80	0,32	0,19	






DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES														
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P4: Gestión Almacenamiento y Bodega								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP4.1: Abastecimiento del almacén principal								
			Ingreso			Necesidad de abastecer el almacén principal de la Bolívar y Venezuela con la mercadería de la bodega.								
			Salida			Las estanterías y productos del almacén principal están al 100%.								
			Volumen T.	13		Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo				
			T. Total	109,00 minutos		VAC	23,1%	VAC	11,0%	VAC	13,8%			
			Costo	3,01 USD		VAN	30,8%	VAN	59,6%	VAN	74,7%			
Frecuencia	Semanal		NAV	46,2%	NAV	29,4%	NAV	11,5%						
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	VENDEDOR	Verifica el stock del almacén y sus mostradores.		X					0,167			0,35		Esta tarea debe ser realizada por cada empleado en cada semana.
2	VENDEDOR	Se dirige hacia bodega.								0,083			0,17	
3	VENDEDOR	Demoras no previstas camino hacia bodega.			X					0,033			0,00	Terminación de algún trabajo pendiente antes de ir, demoras de distinta naturaleza.
4	VENDEDOR	Busca en bodega la mercadería necesaria para el abastecimiento del almacén.		X					0,750			1,56		
5	VENDEDOR	Demoras no previstas en la búsqueda de mercadería dentro de bodega.							0,250			0,00		Con el sistema categorizado y normalizado de bodega se pretende reducir las demoras al máximo.
6	VENDEDOR	Organiza la mercadería a trasladar al almacén.	X					0,033			0,07			Apila en el suelo la mercadería a llevar.
7	VENDEDOR	Traslada la mercadería al almacén.	X					0,083			0,17			Se tiene mucho cuidado con la realización de un esfuerzo físico no adecuado.
8	VENDEDOR	Coloca la mercadería en los respectivos mostradores del almacén.	X					0,083			0,17			Se restaura la mercadería faltante o a punto de agotarse de los mostradores del almacén principal.
9	VENDEDOR	Almacenamiento de la mercadería en las estanterías del almacén principal.							0,083			0,17		Actividad conjunta con la anterior.
10	VENDEDOR	Busca el cuaderno de bodega				X								El instrumento utilizado para tener control sobre las existencias de la bodega.
11	VENDEDOR	Toma el cuaderno de bodega		X										
12	VENDEDOR	Actualiza el libro de inventarios que se utiliza para el control de las existencias de bodega.		X					0,167			0,35		Se utiliza un cuaderno para anotar los movimientos realizados en bodega.
13	VENDEDOR	Demoras en la actualización del libro de bodega.				X				0,083			0,00	Demoras por confusión de anotaciones, revisión de anotaciones anteriores.
TOTALES			3	4	6			0,200	1,083	0,533	0,41	2,25	0,35	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES														
<div>ALMACENES</div> <div></div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P4: Gestión Almacenamiento y Bodega								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP4.2: Transferencia de mercadería entre almacenes								
			Ingreso			Necesidad del almacén de la Flores y Espejo de abastecerse de mercadería.								
			Salida			El almacén de la Flores y Espejo abastecido con mercadería.								
			Volumen T.	21		Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo				
			T. Total	126,50 minutos		VAC	38,1%	VAC	42,0%	VAC	52,0%			
			Costo	4,16 USD		VAN	23,8%	VAN	11,2%	VAN	25,6%			
			Frecuencia	Semanal		NAV	38,1%	NAV	46,8%	NAV	22,4%			
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL (B)	Contacta a la gerente comercial del almacén de la Bolívar y Venezuela por vía telefónica.		X				0,033			0,19		La mayoría de solicitudes se realizan mediante vía telefónica.	
2	GERENTE COMERCIAL (B)	Demora hasta realizar contacto con la gerente comercial del almacén matriz.			X			0,083			0,00		Demoras debido a que a la gerente se le hace difícil atender el teléfono en ciertas ocasiones sobre todo cuando el almacén está lleno.	
3	GERENTE COMERCIAL (B)	Realiza el contacto con la gerente comercial.	X					0,003			0,02			
4	GERENTE COMERCIAL (B)	Expone su necesidad de mercadería para el almacén de la Flores y Espejo.		X				0,083			0,49		Le solicita le envíe cierta mercadería a su almacén.	
5	GERENTE COMERCIAL (A)	Recepta la solicitud de la gerente comercial del almacén de la Flores y Espejo.	X					0,083			0,49			
6	GERENTE COMERCIAL (A)	Llama a un empleado de ventas.		X				0,003			0,02		Procede a designar la tarea de transferencia de mercadería.	
7	GERENTE COMERCIAL (A)	Demora hasta el arribo del empleado de ventas.			X			0,003			0,00			
8	GERENTE COMERCIAL (A)	Le comenta la tarea a realizar y la mercadería que debe ser preparada para su envío al otro almacén		X				0,033			0,19		Designa al responsable de esta tarea.	

9	VENDEDOR (A)	Recepta la tarea a realizar comunicada por la gerente comercial.	X				0,033			0,07			Es el encargado de preparar y enviar la mercadería al otro almacén.
10	VENDEDOR (A)	Se dirige hacia bodega.			X				0,033			0,07	
11	VENDEDOR (A)	Demoras no previstas camino hacia bodega.			X				0,033			0,00	Terminación de algún trabajo pendiente antes de ir, demoras de distinta naturaleza.
12	VENDEDOR (A)	Prepara la solicitud de mercadería a ser transferida al almacén de la Flores y Espejo.	X				0,500			1,04			Se confía en la buena memoria del empleado.
13	VENDEDOR (A)	Demoras en la búsqueda de la mercadería en bodega.			X				0,333			0,00	Se contempla mucha demora en la búsqueda pues se cuenta con una bodega desordenada.
14	VENDEDOR (A)	Prepara el transporte para la mercadería a trasladar al almacén de la Flores y Espejo.	X				0,083			0,17			
15	VENDEDOR (A)	Transporta la mercadería a su lugar de destino.			X				0,167			0,35	Generalmente se realiza esta actividad en taxi.
16	VENDEDOR (A)	Arriva al lugar de destino.	X				0,017			0,03			Espera del taxi, embarcamiento de la mercadería, etc.
17	VENDEDOR (A)	Entrega de la mercadería.	X				0,083			0,17			Entrega la mercadería a un vendedor del almacén receptor.
18	VENDEDOR (B)	Recibe la mercadería.	X				0,083			0,17			Recibe la mercadería traída por el empleado de ventas del almacén matriz.
19	VENDEDOR (A)	Retorna a su puesto de trabajo en el almacén matriz.			X				0,250			0,52	
20	VENDEDOR (A)	Demoras no programadas en el regreso.			X				0,083			0,00	El empleado a veces se demora en su regreso al almacén.
21	VENDEDOR (B)	Revisa que la mercadería esté completa.		X			0,083			0,17			Verifica después de que el empleado del almacén matriz se ha ido.
TOTALES			8	5	8		0,886	0,236	0,986	2,16	1,07	0,93	










DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES																		
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO				P4: Gestión Almacenamiento y Bodega											
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO				SP4.3: Almacenamiento de nueva mercadería											
			Ingreso				Necesidad de abastecer el almacén principal de la Bolívar y Venezuela con la mercadería de la bodega.											
			Salida				Las estanterías y productos del almacén principal están al 100%.											
			Volumen T.		11		Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo							
			T. Total		102,17 minutos		VAC		9,1%		VAC		14,7%		VAC		17,8%	
			Costo		2,91 USD		VAN		18,2%		VAN		44,2%		VAN		53,7%	
			Frecuencia		Semanal		NAV		72,7%		NAV		41,1%		NAV		28,5%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES				
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV					
1	VENDEDOR	Busca el cuaderno de bodega.			X					0,083			0,00	El instrumento utilizado para tener control sobre las existencias de la bodega.				
2	VENDEDOR	Toma el cuaderno de bodega.		X					0,003			0,01						
3	VENDEDOR	Se dirige hacia bodega con la mercadería que ingresa y con el cuaderno de bodega.				X				0,117			0,24	Trasnporte de la mercadería a almacenar.				
4	VENDEDOR	Demoras no previstas camino hacia bodega.			X					0,033			0,00	Terminación de algún trabajo pendiente antes de ir, demoras de distinta naturaleza.				
5	VENDEDOR	Deja la mercadería en el suelo de la bodega.		X					0,750			1,56		Apila en el suelo la mercadería a llevar.				
6	VENDEDOR	Busca espacio disponible en la bodega.			X					0,083			0,00	La bodega no cuenta con un sistema de orden y estandarización.				
7	VENDEDOR	Apila la mercadería en el lugar donde exista espacio.	X					0,250			0,52			Se encuentra con suerte espacio para el almacenamiento de la mercadería.				
8	VENDEDOR	Almacenamiento de la mercadería.					X			0,250			0,52					
9	VENDEDOR	Demoras no previstas en el almacenamiento.			X					0,083			0,00	Tiene que mover otra mercadería para hacer espacio a la nueva mercadería.				
10	VENDEDOR	Finalizado su trabajo regresa a su puesto de trabajo.				X				0,033			0,07					
11	VENDEDOR	Demoras no previstas de regreso al puesto de trabajo.			X					0,017			0,00	Descansos debido al agotamiento físico de la carga de la mercadería.				
TOTALES			1	2	8			0,250	0,753	0,700	0,52	1,56	0,83					

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO		P5: Gestión del Talento Humano									
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO		SP5.1: Contrataciones									
			Ingreso		Necesidad de uno de los almacenes de contratar un nuevo empleado.									
			Salida		Un nuevo empleado contratado para trabajar como vendedor en uno de los almacenes.									
			Volumen T.	16	Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo					
			T. Total	212,00 minutos	VAC	37,5%	VAC	73,1%	VAC	72,5%				
			Costo	20,81 USD	VAN	31,3%	VAN	16,5%	VAN	22,8%				
Frecuencia	Anual	NAV	31,3%	NAV	10,4%	NAV	4,7%							
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL	Notifica al gerente general que va a realizar la contratación de un nuevo empleado.		X					0,083			0,49		Lo hace mediante vía directa o mediante vía telefónica.
2	GERENTE COMERCIAL	Transporte de notificación.				X				0,083			0,49	
3	GERENTE COMERCIAL	Demora hasta la recepción de la notificación por parte del gerente general.			X					0,083			0,00	
4	GERENTE GENERAL	Recibe la notificación del gerente comercial.		X					0,083			1,15		Tan solo es informado de las operaciones de contratación en la empresa.
5	GERENTE COMERCIAL	Pregunta por un candidato para el puesto a algún conocido de los empleado de ventas actuales.	X					0,167			0,97			Generalmente se contrata a un conocido de los empleados.
6	GERENTE COMERCIAL	Se llama también a conocidos de familiares y referencias personales de la gerente.	X					0,167			0,97			Se utilizan referencias personales y familiares para la ocupación del puesto de trabajo.
7	GERENTE COMERCIAL	Se concreta las entrevistas de trabajo pertinentes.	X					0,167			0,97			Se procede a realizar la entrevista para el otorgamiento del cargo.

8	GERENTE COMERCIAL	Demoras no previstas en el contacto y concretación de las entrevistas de trabajo.			X					0,083			0,00	Demoras por intentos fallidos en el contacto de los postulantes.
9	GERENTE COMERCIAL	Realización de las entrevistas de trabajo pertinentes.	X					1,000			5,84			Una sola entrevista con la gerente comercial interesada.
10	GERENTE COMERCIAL	Análisis de los postulantes presentados.		X				0,250			1,46			Se analiza y califica a cada uno de los postulantes presentados.
11	GERENTE COMERCIAL	Selección final del nuevo empleado de ventas.	X					0,083			0,49			Se selecciona al nuevo empleado.
12	GERENTE COMERCIAL	Notificación de la entrada del nuevo empleado al gerente general.		X				0,083			0,49			Se informa al gerente general de la entrada de un nuevo empleado.
13	GERENTE COMERCIAL	Transporte de notificación.				X				0,083			0,49	
14	GERENTE COMERCIAL	Demoras hasta la recepción de la notificación del gerente comercial.			X					0,033			0,00	Demoras por intento fallido de contacto al gerente general.
15	GERENTE GENERAL	Recepción de la notificación de la gerente comercial.		X						0,083			1,15	Es informado de la entrada del nuevo trabajador a la empresa.
16	GERENTE COMERCIAL	Realiza inducción rápida del puesto de trabajo al nuevo empleado.	X					1,000			5,84			El nuevo trabajador se incorpora brevemente a sus funciones.
TOTALES			6	5	5			2,583	0,583	0,367	15,10	4,74	0,97	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES






<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO				P5: Gestión del Talento Humano											
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO				SP5.2: Despidos											
			Ingreso				Necesidad de la empresa de prescindir de los servicios de uno de sus empleados.											
			Salida				Empleado o vendedor desvinculado de la organización.											
			Volumen T.		12		Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo							
			T. Total		83,00 minutos		VAC		41,7%		VAC		79,5%		VAC		74,9%	
			Costo		8,49 USD		VAN		16,7%		VAN		12,0%		VAN		19,3%	
Frecuencia		Cuando sea necesaria		NAV		41,7%		NAV		8,4%		NAV		5,7%				
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES				
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV					
1	GERENTE COMERCIAL	Realiza el llamado proceso de llamado de atención al empleado de ventas por primera ocasión.	X					0,250			1,46			Según lo establecido en el subproceso P5 / SP5.2				
2	GERENTE COMERCIAL	Demoras en el llamado de atención al empleado de ventas.				X								Demoras no previstas durante el trabajo.				
3	GERENTE COMERCIAL	Realiza el llamado proceso de llamado de atención al empleado de ventas por segunda ocasión.	X					0,250			1,46							
4	GERENTE COMERCIAL	Demoras en el llamado de atención al empleado de ventas.				X								Demoras no previstas durante el trabajo.				
5	GERENTE COMERCIAL	Realiza el llamado proceso de llamado de atención al empleado de ventas por tercera ocasión.	X					0,250			1,46							
6	GERENTE COMERCIAL	Demoras en el llamado de atención al empleado de ventas.				X								Demoras no previstas durante el trabajo.				
7	GERENTE COMERCIAL	Oficializa el despido del empleado de ventas.	X					0,333			1,95			Se encarga de todos los detalles al respecto.				
8	VENDEDOR	Recibe la orden de desvinculación de la empresa.	X					0,017			0,03							
9	GERENTE COMERCIAL	Notifica al gerente general la salida del empleado.		X				0,083			0,49			El gerente general se mantiene informado de este tipo de sucesos.				
10	GERENTE COMERCIAL	Transporte de la notificación del gerente comercial.				X				0,083			0,49					
11	GERENTE COMERCIAL	Demoras no previstas en la notificación del despido del empleado al gerente comercial.				X				0,033			0,00					
12	GERENTE GENERAL	Recepción de la notificación de salida del empleado de ventas.		X				0,083			1,15			Revisión de lo sucedido por parte del gerente general.				
TOTALES			5	2		5		1,100	0,167	0,117	6,37	1,64	0,49					






DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES															
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P5: Gestión del Talento Humano									
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP5.3: Llamados de atención									
			Ingreso			Necesidad de los directivos de la empresa de realizar un llamado de atención a uno de los empleados debido al incumplimiento de alguna normativa o reglamentación de la empresa.									
			Salida			El empleado ha sido llamado la atención por uno de los gerentes comerciales.									
			Volumen T.	12		Valor Agregado en Volumen			Valor agregado en tiempo			Valor agregado en costo			
			T. Total	34,00 minutos		VAC		33,3%	VAC		47,1%	VAC		57,7%	
			Costo	3,31 USD		VAN		16,7%	VAN		20,6%	VAN		20,6%	
			Frecuencia	Cuando sea necesaria		NAV		50,0%	NAV		32,4%	NAV		21,6%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES	
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV		
1	VENDEDOR	Bajo criterio del gerente comercial rompe alguna normativa de trabajo, o demuestra un acto grave de indisciplina.			X						0,017			0,00	No se tiene conocimiento y no hay un correcto uso del reglamento interno de trabajo.
2	GERENTE COMERCIAL	Notifica o presencia el cometimiento del hecho.		X						0,033			0,19		
3	GERENTE COMERCIAL	Llama al empleado.	X						0,017			0,10			Lo llama verbalmente hacia su despacho.
4	GERENTE COMERCIAL	Demora en recibir al empelado.			X					0,017			0,00		
5	VENDEDOR	Transporte del empleado al despacho de la gerente comercial.				X				0,017			0,03		Es relativamente cerca los puestos de trabajos de todos en el almacén.
6	GERENTE COMERCIAL	Realiza la amonestación verbal al empleado.	X						0,083			0,49			Procura ser político y cortés en la realización de la misma.
7	VENDEDOR	Recibe la amonestación verbal del gerente comercial.	X						0,083			0,17			
8	GERENTE COMERCIAL	Registra la realización de la amonestación verbal.					X			0,033			0,19		Es necesario tener un registro de los llamados de atención realizados a los empleados.
9	GERENTE COMERCIAL	Notifica de la amonestación realizada al gerente general.		X					0,083			0,49			Para conocimiento del gerente general.
10	GERENTE COMERCIAL	Transporte de la notificación al gerente general.				X				0,083			0,49		
11	GERENTE COMERCIAL	Demoras no esperadas en la notificación de la amonestación al gerente general.			X					0,017			0,00		Demoras no planificadas.
12	GERENTE GENERAL	Recibe la notificación del llamado de atención realizado al empleado de ventas.	X						0,083			1,15			Es importante que el gerente general tenga conocimiento de este tipo de sucesos en los almacenes.
TOTALES			4	2	6			0,267	0,117	0,183	1,91	0,68	0,72		

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

ALMACENES
olga
TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS
DE ALTA CALIDAD

NOMBRE DEL PROCESO

P5: Gestión del Talento Humano

NOMBRE DEL SUB-PROCESO

SP5.4: Permisos de trabajo.

Ingreso

Necesidad del empleado de tener tiempo libre dentro de su horario de trabajo para llevar a cabo las actividades de carácter personal que dicho empleado deba realizar.

Salida

El empleado cuenta con tiempo disponible dentro de su horario de trabajo, para la realización de sus actividades personales ya sea este: descontado de vacaciones, descontado del salario mensual u otorgado por la empresa dependiendo de la situación y el caso.

Volumen T.

13

Valor Agregado en Volumen

Valor agregado en tiempo

Valor agregado en costo

T. Total

46,00 minutos

VAC

46,2%

VAC

58,7%

VAC

80,3%

Costo

2,57 USD

VAN

15,4%

VAN

15,2%

VAN

17,0%

Frecuencia

Cuando sea necesaria

NAV

38,5%

NAV

26,1%

NAV

2,7%

Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	VENDEDOR	Se dirige al despacho de la gerente comercial.	X					0,033			0,07			El empleado acude a una conversación directa con la gerente comercial.
2	VENDEDOR	Transporte hasta el arribo del empleado al despacho de la gerente comercial.					X			0,033			0,07	
3	VENDEDOR	Demora en el transporte del empleado al despacho de la gerente comercial.				X				0,017			0,00	Terminación de un trabajo pendiente.
4	VENDEDOR	Explica verbalmente a la gerente comercial la razón por la cual se va a ausentar de su puesto de trabajo.	X					0,117			0,24			Se lo realiza de manera verbal sin ningún registro del permiso otorgado.
5	GERENTE COMERCIAL	Recepta la información descrita por el empleado de ventas.	X					0,117			0,68			Recepta la información del permiso pedido por el gerente comercial.

6	GERENTE COMERCIAL Y VENDEDOR	Demoras en el diálogo sostenido.			X					0,067			0,00	Demoras hasta el entendimiento del permiso de trabajo mediante el diálogo sostenido.
7	GERENTE COMERCIAL	Análisis y aceptación del permiso de trabajo por parte del empleado de ventas.		X					0,033			0,19		La gerente comercial tiene la última palabra sobre si se le concede o no el permiso de trabajo al empleado.
8	GERENTE COMERCIAL	En caso de haber descuento de las horas de trabajo, anota esto en el registro personal de la gerente que lo guarda en un archivo.	X					0,083			0,49			Cada gerente comercial lleva un registro donde se realizan apuntes relevantes sobre cada uno de sus almacenes.
9	GERENTE COMERCIAL	Llama al departamento de contabilidad.	X					0,017			0,10			Se debe comunicar al departamento de contabilidad en caso de que exista descuento de las horas de trabajo en el permiso concedido al empleado.
10	GERENTE COMERCIAL	Demoras hasta establecer contacto con el departamento de contabilidad.			X				0,017			0,00		En el establecimiento del contacto telefónico.
11	GERENTE COMERCIAL	Comunica el descuento de las horas de trabajo realizado al empleado.	X					0,083			0,49			Se lo realiza inmediatamente después de concedido el permiso de trabajo.
12	CONTADORA	Registra el dato suministrado por la gerente comercial.		X				0,083			0,24			Lo anota en el registro de contabilidad para el cálculo del salario mensual.
13	GERENTE COMERCIAL Y CONTADORA	Demoras en el diálogo sostenido.			X				0,067			0,00		Demoras hasta establecer el punto crucial de la conversación.
TOTALES			6	2	5			0,450	0,117	0,200	2,06	0,44	0,07	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES







DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES														
<div>ALMACENES</div> <div></div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P6: Gestión Financiera								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP6.1: Pago de Remuneración Mensual a los empleados								
			Ingreso			Necesidad de la empresa para realizar el pago mensual de los empleados.								
			Salida			Los empleados reciben su remuneración mensual al inicio del nuevo mes de trabajo.								
			Volumen T.	8		Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo				
			T. Total	451,00 minutos		VAC	50,0%		VAC	59,9%		VAC	59,5%	
			Costo	36,13 USD		VAN	12,5%		VAN	0,2%		VAN	0,1%	
			Frecuencia	Mensual		NAV	37,5%		NAV	39,9%		NAV	40,4%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL	Realiza un recuento de las horas trabajadas por sus empleados al final del mes.							2,000			11,69	De manera manual	
2	GERENTE COMERCIAL	Comunica sobre este dato al departamento de contabilidad de la empresa.							0,500			2,92	Vía telefónica	
3	CONTADORA	Capta los datos sobre las horas trabajadas por parte de los empleados de la gerente comercial	X					1,000			2,91			
4	CONTADORA	Realiza la planilla de pago de fin de mes para todos los empleados de los Almacenes Olga CIA. LTDA.	X					1,000			3,96			
5	CONTADORA	Envía la planilla de pago mensual a la gerente comercial encargada de la realización de los pagos.				X			0,500			0,00		
6	VENDEDOR	Revisa y firma la planilla o rol de pagos.		X					0,017			0,03	Es revisado antes de realizarse el pago	
7	GERENTE COMERCIAL	Realiza el pago de los sueldos de todos los empleados, incluyendo el sueldo del gerente general y de la otra gerente comercial.	X					2,000			11,69			
8	GERENTE COMERCIAL	Realiza el pago de fin de mes a la gerente comercial encargada de la realización de los pagos.	X					0,500			2,92			
TOTALES			4	1	3			4,500	0,017	3,000	21,48	0,03	14,61	







DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES														
ALMACENES  TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD				NOMBRE DEL PROCESO		P6: Gestión Financiera								
				NOMBRE DEL SUB-PROCESO		SP6.2: Pago de los beneficios de ley y utilidades								
				Ingreso		Necesidad de la empresa de cumplir con el pago de los beneficios de la ley a sus empleados.								
				Salida		Los empleados reciben el pago de los beneficios de la ley por parte de la empresa.								
				Volumen T.	9	Valor Agregado en Volumen			Valor agregado en tiempo			Valor agregado en costo		
				T. Total	195,00 minutos	VAC	33,3%		VAC	79,5%		VAC	62,8%	
				Costo	14,70 USD	VAN	44,4%		VAN	10,3%		VAN	33,9%	
				Frecuencia	Anual	NAV	22,2%		NAV	10,3%		NAV	3,3%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	CONTADORA	Realiza el informe del pago de los beneficios de la ley: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, utilidades y fondos de reserva de acuerdo al calendario establecido por la ley.	X					2,000			5,82			Utiliza los formatos establecidos para este procedimiento
2	CONTADORA	Envía este informe a la gerente comercial a cargo de realizar los pagos.					X			0,167		0,49		
3	GERENTE COMERCIAL (A)	Revisa y aprueba el informe realizado por el departamento de contabilidad.			X				0,083		0,49			
4	GERENTE COMERCIAL (A)	Notifica de este informe a la otra gerente comercial y al gerente general de la empresa.				X				0,167		0,00		
5	GERENTE COMERCIAL (B)	Revisa y aprueba el informe desarrollado por el departamento de contabilidad.			X				0,083		0,49			
6	GERENTE GENERAL	Revisa y aprueba el informe desarrollado por el departamento de contabilidad.			X				0,083		1,15			
7	VENDEDOR (X7), GERENTE COMERCIAL (A) Y GERENTE GENERAL	Revisan, aprueban y firman el informe de pago de los beneficios de ley			X				0,083		2,85			Es importante la revisión por parte de cada trabajador con el fin de evitar errores cometidos en contabilidad
8	GERENTE COMERCIAL (A)	Realiza el pago de los beneficios de ley a los empleados de la empresa, y las utilidades correspondientes al gerente general y socio mayoritario de la empresa.	X					0,500			2,92			
9	GERENTE COMERCIAL (B)	Realiza el pago de los beneficios de ley a la gerente comercial a cargo del pago.	X					0,083			0,49			
TOTALES			3	4	2			2,583	0,333	0,333	9,23	4,98	0,49	






DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES														
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P6: Gestión Financiera								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP6.3: Cuadros de Contabilidad Mensual								
			Ingreso			Necesidad de los Almacenes Olga CIA. LTDA. de llevar balances y estados de cuenta.								
			Salida			Cuadros de contabilidad mensuales de los Almacenes Olga CIA. LTDA.								
			Volumen T.	12		Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo				
			T. Total	136,00 minutos		VAC	75,0%	VAC	81,6%	VAC	66,9%			
			Costo	13,96 USD		VAN	16,7%	VAN	14,7%	VAN	33,1%			
			Frecuencia	Mensual		NAV	8,3%	NAV	3,7%	NAV	0,0%			
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL (A)	Imprime su resumen de ventas y gastos mensual del almacén a su cargo.	X					0,083			0,49			Se imprime el cuadro de ventas del software que maneja la empresa
2	GERENTE COMERCIAL (A)	Solicita a la otra gerente comercial su resumen de ventas y gastos mensual de su almacén.			X					0,083			0,00	Se imprime el cuadro de ventas del software que maneja la empresa
3	GERENTE COMERCIAL (B)	Reúne los datos necesarios y le entrega a la gerente comercial del almacén principal su resumen de ventas y gastos mensual de su almacén.	X					0,167			0,97			
4	GERENTE COMERCIAL (A)	Envía la información al gerente general para que realice sus respectivas observaciones y aprobación.	X					0,167			0,97			Se anexa información correspondiente a gastos extras y los detalles de los mismos
5	GERENTE GENERAL	En caso de haber observaciones, las realiza, caso contrario aprueba el estado de cuentas de los almacenes para el año de análisis.			X				0,167			2,31		
6	GERENTE GENERAL	Envía el estado de cuentas aprobado al departamento de contabilidad.	X					0,167			2,31			
7	CONTADORA	Recibe la información proporcionada por el gerente general.	X					0,017			0,05			
8	CONTADORA	Realiza un informe de Contabilidad	X					1,000			2,91			
9	CONTADORA	Envía el informe al gerente general	X					0,083			0,24			
10	GERENTE GENERAL	Revisa el informe desarrollado por contabilidad y firma el mismo, y lo archiva			X				0,167			2,31		
11	GERENTE GENERAL	Envía una copia del cuadro de contabilidad para el respectivo mes a cada una de las gerentes comerciales de la empresa.	X					0,083			1,15			Es importante que los gerentes comerciales tengan en sus manos esta información de manera que estén enterados del estado de la empresa
12	CONTADORA	Envía la copia de estos cuadros al Sistema de Rentas Internas.	X					0,083			0,24			No olvidar de este paso importante
TOTALES			9	2	1			1,850	0,333	0,083	9,34	4,61	0,00	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES															
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P7: Gestión de Mantenimiento									
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP7.1: Mantenimiento del Software de Caja									
			Ingreso			Necesidad de la empresa de tener un programa de mantenimiento para afrontar las dificultades que puedan aparecer en el software de facturación que utilizan los almacenes.									
			Salida			Plan emergente en caso de fallas en el software de facturación de los almacenes									
			Volumen T.	7		Valor Agregado en Volumen			Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo				
			T. Total	70,00 minutos		VAC	71,4%		VAC	42,9%		VAC	50,0%		
			Costo	5,84 USD		VAN	14,3%		VAN	42,9%		VAN	50,0%		
			Frecuencia	Semanal		NAV	14,3%		NAV	14,3%		NAV	0,0%		
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES	
					VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV					
1	GERENTE COMERCIAL	Detiene el uso de la computadora y realiza el cambio del método de facturación a manual.	X					0,083			0,49			Es conveniente no usar el computador para el proceso de facturación cuando este muestre averías.	
2	GERENTE COMERCIAL	Se pone en contacto con la empresa que suministra el servicio del software de facturación.	X					0,083			0,49			Es importante no intentar cualquier compostura por cuenta de uno mismo ya que se podría empeorar la situación. En caso de que se de una falla se debe inmediatamente poner en contacto con la empresa que facilita el software a la empresa.	
3	GERENTE COMERCIAL	Espera que el equipo técnico de la empresa que suministra el servicio del software de facturación anuncie la posible solución al problema ocurrido.				X				0,167			0,00		
4	GERENTE COMERCIAL	En caso de ser un problema que puede resolverse mediante la tutela por vía telefónica se sigue las instrucciones del ingeniero en sistemas a cargo.	X					0,167			0,97				
5	GERENTE COMERCIAL	En caso de ser una falla de carácter mayor, se prosigue con el procedimiento de facturación manual y se pacta una cita emergente con los ingenieros en sistemas encargadas para después de terminada la jornada laboral.	X					0,083			0,49			El problema debe ser corregido de manera rápida para procurar el correcto proceso de facturación.	
6	GERENTE COMERCIAL	Se realizan todas las preguntas a la compañía que presta el servicio del software de facturación con el fin de evitar daños como el ocurrido.				X			0,500			2,92		Es necesaria una correcta retroalimentación de lo sucedido, con el fin de evitar que el problema vuelva a ocurrir.	
7	GERENTE COMERCIAL	Se reinicia el proceso de facturación por computadora.	X					0,083			0,49				
TOTALES			5	1	1			0,500	0,500	0,167	2,92	2,92	0,00		

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES






<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO					P7: Gestión de Mantenimiento						
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO					SP7.2: Mantenimiento de las instalaciones de los almacenes						
			Ingreso					Necesidad de la empresa de mejorar el nivel de las instalaciones sobre todo cuando estas están deterioradas.						
			Salida					Instalaciones eficientes que aseguran el confort de cliente.						
			Volumen T.	5				Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo		
			T. Total	120,00 minutos				VAC	60,0%	VAC	45,8%	VAC	43,4%	
			Costo	12,36 USD				VAN	20,0%	VAN	50,0%	VAN	47,3%	
			Frecuencia	Anual				NAV	20,0%	NAV	4,2%	NAV	9,3%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL	Comunica al gerente general la necesidad de establecer mejoras en las instalaciones del almacén que dirige.	X					0,167			0,97			De una manera verbal se dialoga con el gerente general buscando su aprobación para dar lugar a las mejoras que el gerente comercial crea que son necesarias.
2	GERENTE GENERAL	Muchas veces acepta rápidamente la solicitud del gerente comercial sin revisar si el almacén requiere realmente de estas mejoras.					X			0,083		1,15		La decisión de si se destinan o no los fondos para el plan de mejora planteado por el gerente comercial está en manos del gerente general de la empresa.
3	GERENTE COMERCIAL	En caso de que se tenga el apoyo del gerente general de la empresa, se hacen los preparativos y se ejecutan las acciones de mejora para las instalaciones del almacén.	X					0,500			2,92			
4	GERENTE COMERCIAL	Una vez iniciadas las operaciones de renovación del local, el gerente comercial debe darle un seguimiento diario a todas las acciones ejecutadas y los gastos incurridos, además de procurar que las obras se cumplan a tiempo.		X				1,000			5,84			Se debe de realizar un control e inspección de cualquier obra de mejora dentro de los almacenes.
5	GERENTE COMERCIAL	Se tiene un registro de los costos incurridos con el fin de presentarlos en el departamento de contabilidad cuando sea necesario.	X					0,250			1,46			Se debe mejorar la anotación y el archivo de este tipo de datos ya que por lo que se observa se tiene cierta dificultad en localizar estos datos.
TOTALES			3	1	1			0,917	1,000	0,083	5,36	5,84	1,15	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO					P8: Operaciones Internas											
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO					SP8.1: Gestión de limpieza de los locales											
			Ingreso					Necesidad de realizar un programa de aseo para los 2 almacenes que sea ejecutado por los empleados.											
			Salida					Almacenes aseados y ordenados, listos para dar servicio a los clientes.											
			Volumen T.		5			Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo			Valor agregado en costo						
			T. Total		180,00 minutos			VAC		80,0%		VAC		83,3%		VAC		64,0%	
			Costo		8,11 USD			VAN		20,0%		VAN		16,7%		VAN		36,0%	
			Frecuencia		Diaria			NAV		0,0%		NAV		0,0%		NAV		0,0%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES					
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV						
1	VENDEDOR	Realiza la tarea de limpieza de pisos.	X					0,500			1,04								
2	VENDEDOR	Realiza la tarea de limpieza de mostradores, vidrios y estanterías.	X					0,500			1,04								
3	VENDEDOR	Realiza la tarea de limpieza de baños.	X					0,500			1,04								
4	VENDEDOR	Realiza la tarea de limpieza y arreglo de la bodega.	X					1,000			2,07								
5	GERENTE COMERCIAL	Supervisa que las tareas sean cumplidas		X					0,500		2,92				Cuando no hay cumplimiento de una de las actividades citadas, el gerente comercial no sabe cual fue el responsable de la misma.				
TOTALES			4	1	0			2,500	0,500	0,000	5,19	2,92	0,00						

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES






<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO					P8: Operaciones Internas						
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO					SP8.2: Gestión de Uniformes de trabajo						
			Ingreso					Necesidad de la empresa de renovar los uniformes para los empleados.						
			Salida					Empleados con los uniformes para el nuevo año de trabajo.						
			Volumen T.	7				Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo		
			T. Total	75,00 minutos				VAC	57,1%	VAC	60,0%	VAC	57,0%	
			Costo	7,70 USD				VAN	14,3%	VAN	13,3%	VAN	30,0%	
			Frecuencia	Anual				NAV	28,6%	NAV	26,7%	NAV	13,1%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL	Coordina la cita con el sastre para que tome las medidas de los empleados.	X					0,167			0,97			Generalmente ya se tiene un lugar definido a donde se manda a confeccionar los uniformes para los vendedores de los almacenes.
2	VENDEDOR	Se toma las medidas necesarias para el diseño de los uniformes para el nuevo año de trabajo. (x 7 vendedores)					X			0,250			0,52	
3	GERENTE COMERCIAL	Pide la cotización al sastre contratado para la confección de los nuevos uniformes	X					0,083			0,49			
4	GERENTE COMERCIAL	Envía la cotización al gerente general.					X			0,083			0,49	
5	GERENTE GENERAL	La cotización es revisada y aprobada por el gerente general		X					0,167			2,31		
6	GERENTE COMERCIAL	En caso de que la oferta del sastre no sea aceptada por el gerente general, se repite desde el paso 1, buscando un nuevo sastre para la cotización.	X					0,333			1,95			Este nunca ha sido el caso, puesto que las cotizaciones presentadas por el actual sastre han sido satisfactorias para el gerente general de la empresa.
7	GERENTE COMERCIAL	Confeccionados los nuevos uniformes, el gerente comercial procede a entregar estos a los vendedores.	X					0,167			0,97			
TOTALES			4	1	2			0,750	0,167	0,333	4,38	2,31	1,01	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES




DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES														
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P9: Apertura de un nuevo Almacén Olga								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			N/A								
			Ingreso			Necesidad de la empresa de expandirse y abrir su mercado a la apertura de un nuevo almacén.								
			Salida			El proyecto de apertura de un nuevo Almacén está aprobado y listo para llevarse a cabo.								
			Volumen T.	25	Valor Agregado en Volumen			Valor agregado en tiempo			Valor agregado en costo			
			T. Total	585,00 minutos	VAC	52,0%	VAC	16,2%	VAC	27,1%				
			Costo	76,82 USD	VAN	20,0%	VAN	59,0%	VAN	65,6%				
			Frecuencia	Cuando sea necesaria	NAV	28,0%	NAV	24,8%	NAV	7,3%				
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE GENERAL	Realiza una convocatoria a una Asamblea General.	X					0,083			1,15			Se lo hace de manera directa, por teléfono o por correo electrónico.
2	GERENTE GENERAL	Llamado a los gerentes comerciales para convocatoria a Asamblea General.				X				0,167			2,31	
3	GERENTE GENERAL	Demora hasta la recepción de la convocatoria a la Asamblea General.				X				0,167			0,00	
4	GERENTES COMERCIALES	Recepción de la convocatoria a la Asamblea General.	X					0,033			0,19			
5	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Demoras hasta la instalación de la Asamblea General.					X			0,750			0,00	Se debe tratar que estas demoras sean lo mínimas posibles siendo puntutales a las Asambleas organizadas.
6	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Conformación de la Asamblea General.	X					0,050			0,43			Se da inicio a la Asamblea General.
7	GERENTE GENERAL	Expone la idea de abrir un nuevo Almacén Olga.	X					0,250			3,46			Expone la idea sin fundamentos claros, sin un proyecto al respecto.
8	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Debaten al respecto y analizan la posibilidad del proyecto.		X					3,000		25,53			Se habla sobre si es conveninete o no, y el lugar donde debería ejecutarse el proyecto, las posibilidades de la empresa, etc.

9	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Se establecen puntos y criterios para la realización del proyecto, pero se aconseja retomar el tema en otra Asamblea General.		X					0,500			4,26		No se llega a un acuerdo al respecto y se sugiere retomar el tema en otra reunión.
10	GERENTE GENERAL	Realiza una convocatoria a una Asamblea General.	X					0,083			1,15			Se lo hace de manera directa, por teléfono o por correo electrónico.
11	GERENTE GENERAL	Llamado a los gerentes comerciales para convocatoria a Asamblea General.					X			0,167		2,31		Generalmente se en este tipo de asuntos se realiza una segunda sesión para tratar de finiquitar la puesta en marcha de la idea planteada.
12	GERENTE GENERAL	Demora hasta la recepción de la convocatoria a la Asamblea General.				X				0,167		0,00		
13	GERENTES COMERCIALES	Recepción de la convocatoria a la Asamblea General.	X					0,033			0,19			
14	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Demoras hasta la instalación de la Asamblea General.				X				0,750		0,00		Se debe tratar que estas demoras sean lo mínimas posibles siendo puntutales a las Asambleas organizadas.
15	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Conformación de la Asamblea General.	X					0,050			0,43			
16	GERENTE GENERAL	Inicia la reunión con las ideas tratadas en la anterior sesión.	X					0,167			2,31			No se maneja un acta de asamblea y le toma tiempo al gerente recapitular todos los puntos tratados.
17	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Se retoma el debate sobre si es conveniente o no la apertura de un nuevo Almacén Olga.		X					1,000			13,84		

18	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Se aprueba el proyecto.	X					0,250			3,46			Es importante que los tres gerentes estén de acuerdo con el proyecto de apertura de un nuevo almacén.
19	GERENTE GENERAL	Fija los responsables de cada tarea.	X					0,167			2,31			Se lo hace en ese mismo instante de la reunión.
20	GERENTE GENERAL	Fija plazos de entrega y tiempos para el presente proyecto.	X					0,167			2,31			Se dice de una manera arbitraria los tiempos en que deberían estar las fases del nuevo almacén, aunque después no hay un control de las mismas.
21	GERENTES COMERCIALES	Toman nota de las actividades que van a realizar en el proyecto.		X				1,000			4,61			En esta segunda reunión los gerentes comerciales acostumbran a tomar nota de las actividades a realizar.
22	GERENTES COMERCIALES	Archivan los apuntes importantes tomados en esta Asamblea General.					X		0,250			0,97		Cada gerente comercial maneja un archivo para sus documentos de relevancia.
23	GERENTES COMERCIALES	Realizan preguntas en caso de que algo no haya quedado claro.		X				0,250			2,13			Generalmente en la ejecución de este tipo de proyecto quedan muchas interrogantes en los gerente comerciales.
24	GERENTE GENERAL	Se responden todas las interrogantes en caso de que hubiesen.	X					0,167			2,31			El Gerente General dispone de las actividades a realizar y organiza el proyecto a la manera que él crea conveniente.
25	GERENTE GENERAL	Finaliza la sesión.	X					0,083			1,15			Se deja aprobada la realización y puesta en marcha del proyecto.
TOTALES			13	5	7			1,583	5,750	2,417	20,85	50,38	5,59	

Anexo 11. Diagramas de análisis de los procesos nuevos y mejorados

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO					P1: Gestión Estratégica								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO					SP1.1: Plan Estratégico y Operativo								
			Ingreso					Necesidad de dar seguimiento y análisis a las actividades importantes de la empresa.								
			Salida					Actividades importantes en la empresa con el seguimiento y el análisis respectivo.								
			Volumen T.	25				Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo				
			T. Total	427,00 minutos				VAC	48,0%		VAC	67,9%		VAC	76,8%	
			Costo	54,81 USD				VAN	16,0%		VAN	8,4%		VAN	15,2%	
			Frecuencia	Anual				NAV	36,0%		NAV	23,7%		NAV	8,0%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES		
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV			
1	GERENTE GENERAL	Revisa el cumplimiento de las metas anuales de acuerdo al plan estratégico		X					0,133			1,85		Se revisa el plan estratégico y operativo trazado para los Almacenes Olga.		
2	GERENTE GENERAL	Revisa el cumplimiento del plan operativo anual.		X					0,133			1,85		Se revisa el plan estratégico y operativo trazado para los Almacenes Olga.		
3	GERENTE GENERAL	Realiza un informe de cumplimiento del plan estratégico y operativo anual.	X					0,500			6,92					
4	GERENTE GENERAL	Comunica los resultados a los gerentes comerciales.	X					0,167			2,31			Lo hace directamente, mediante llamada telefónica o por medio del correo electrónico.		
5	GERENTE GENERAL	Transporte o envío del informe de resultados a los gerentes comerciales.					X			0,083			1,15			
6	GERENTE COMERCIAL	Demora hasta la notificación de los resultados a los gerentes comerciales.				X				0,083			0,00			
7	GERENTE COMERCIAL (A)	Revisa los resultados y los analiza con los empelados de su almacén.	X					0,167			0,97			Busca que se propongan soluciones por medio de los empleados de ventas.		

8	GERENTE COMERCIAL (B)	Revisa los resultados y los analiza con los empelados de su almacén.	X					0,167			0,97			Busca que se propongan soluciones por medio de los empleados de ventas.
9	GERENTE GENERAL	Realiza la convocatoria a una Asamblea General.		X				0,167			2,31			Se lo hace de manera anual y obligatoria.
10	GERENTE GENERAL	Envío de la convocatoria a Asamblea General				X			0,033			0,46		
11	GERENTE GENERAL	Demora hasta la recepción de la convocatoria a la Asamblea General				X			0,033			0,46		
12	GERENTES COMERCIALES	Recepción de la convocatoria a la Asamblea General.	X					0,033			0,19			
13	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Demoras hasta la instalación de la Asamblea General.			X				0,500			0,00		Se debe tratar que estas demoras sean lo mínimas posibles siendo puntutales a las Asambleas organizadas.
14	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Conformación de la Asamblea General.	X					0,050			0,43			Se da inicio a la Asamblea General
15	GERENTE COMERCIAL (A)	Expone su análisis de los resultados del plan estratégico y operativo.	X					0,333			1,95			En base a la conversación sostenida con los empleados de ventas de su almacén.
16	GERENTE COMERCIAL (B)	Expone su análisis de los resultados del plan estratégico y operativo.	X					0,333			1,95			En base a la conversación sostenida con los empleados de ventas de su almacén.
17	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Realizan los cambios que se consideren pertinentes en el plan estratégico y operativo actual.	X					0,750			6,38			

18	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Demoras hasta llegar a acuerdo de las partes.			X					0,750			0,00	Procurar un correcto diálogo entre las partes.
19	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Se formula el plan estratégico y operacional para el siguiente año.	X					2,250			19,15			Vigente para el año entrante.
20	GERENTE GENERAL	Aprobación del plan estratégico y operativo para el nuevo año.	X					0,033			0,46			
21	GERENTE GENERAL	Redacta las conclusiones, recomendaciones puntos importantes de la reunión establecida.		X				0,167			2,31			Imoprtante realizarlo al final de toda Asamblea realizada.
22	GERENTE GENERAL	Imprime el Acta final resultante de la Asamblea General establecida			X			0,033			0,00			
23	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Firman el Acta de Asamblea General y finalizan reunión.	X					0,050			0,43			Es importante que al final se cuenta con la firma de los presentes.
24	GERENTE GENERAL	Almacenamiento del plan estratégico y operativo en el archivo.					X			0,083			1,15	Se debe guardar una copia del original en el archivo del almacén y en el archivo electrónico.
25	GERENTE GENERAL	Almacenamiento del acta de Asamblea General.					X			0,083			1,15	Se debe guardar una copia del original en el archivo del almacén y en el archivo electrónico.
TOTALES			12	4	9			4,833	0,600	1,683	42,11	8,31	4,38	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS														
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO		P1: Gestión Estratégica									
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO		SP1.2: Control de la Gestión									
			Ingreso		Necesidad de contar con un plan de actividades y estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales para el próximo año.									
			Salida		Empresa tiene un lineamiento a mediano plazo que estipula los objetos organizacionales a cumplir.									
			Volumen T.	14	Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo					
			T. Total	444,00 minutos	VAC	35,7%	VAC	85,1%	VAC	88,2%				
			Costo	62,65 USD	VAN	28,6%	VAN	5,6%	VAN	9,2%				
			Frecuencia	Anual	NAV	35,7%	NAV	9,2%	NAV	2,6%				
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE GENERAL	Establece la orden del día de la Asamblea que se va a dar lugar.	X					0,167			2,31			Se detallan en esta, los puntos a tratar en la Asamblea.
2	GERENTE GENERAL	Realiza la convocatoria a una Asamblea General.		X				0,083			1,15			Se lo hace de manera directa, por teléfono o por correo electrónico.
3	GERENTE GENERAL	Envío de la convocatoria a Asamblea General					X			0,033			0,46	
4	GERENTE GENERAL	Demora hasta la recepción de la convocatoria a la Asamblea General				X				0,033			0,00	
5	GERENTES COMERCIALES	Recepción de la convocatoria a la Asamblea General.	X					0,033			0,19			
6	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Demoras hasta la instalación de la Asamblea General.				X				0,500			0,00	Se debe tratar que estas demoras sean lo minimas posibles siendo puntuales a las Asambleas organizadas.
7	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Conformación de la Asamblea General.	X					0,050			0,43			Se da inicio a la Asamblea General.
8	GERENTE GENERAL	Lectura del orden del día.		X				0,083			1,15			El gerente general dentro de la Asamblea viene a ser de secretario.
9	GERENTE GENERAL	Lectura del acta anterior, en caso de ser necesario		X				0,083			1,15			En caso de que amerite se realiza este punto.
10	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Análisis punto por punto de la orden del día de la presente Asamblea.	X					6,000			51,07			Cada parte integrante de la Asamblea vierte su opinión y análisis al respecto.
11	GERENTE GENERAL	Redacta las conclusiones, recomendaciones puntos importantes de la reunión establecida.		X				0,167			2,31			Importante realizarlo al final de toda Asamblea realizada.
12	GERENTE GENERAL	Imprime el acta final resultante de la Asamblea General.				X				0,033			0,00	
13	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Firman el acta de Asamblea General y finalizan la reunión.	X					0,050			1,28			Es importante que al final se cuenta con la firma de los presentes.
14	GERENTE GENERAL	Almacenamiento del Acta de Asamblea General.					X			0,083			1,15	Se debe guardar una copia del original en el archivo del almacén y en el archivo electrónico.
TOTALES			5	4	5			6,300	0,417	0,683	55,27	5,77	1,62	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS																		
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P1: Gestión Estratégica												
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP1.3: Apertura de un nuevo Almacén Olga												
			Ingreso			Necesidad de la empresa de expandirse y abrir su mercado a la apertura de un nuevo almacén												
			Salida			El proyecto de apertura de un nuevo Almacén está aprobado y listo para llevarse a cabo.												
			Volumen T.		16		Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo							
			T. Total		507,00 minutos		VAC		56,3%		VAC		89,0%		VAC		94,8%	
			Costo		98,03 USD		VAN		6,3%		VAN		2,0%		VAN		2,4%	
			Frecuencia		Cuando sea necesaria		NAV		37,5%		NAV		9,1%		NAV		2,8%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES				
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV					
1	GERENTE GENERAL	Realiza un proyecto de factibilidad que justifique la apertura de un nuevo Almacén Olga.	X					5,000			69,22			Se basa en el documento P1 / SP1.3 / A1 concerniente a los lineamientos del proyecto de factibilidad.				
2	GERENTE GENERAL	Realiza la convocatoria a una Asamblea General.	X					0,083			1,15			Se lo hace de manera directa, por teléfono o por correo electrónico.				
3	GERENTE GENERAL	Envío de la convocatoria a Asamblea General					X			0,033			0,46					
4	GERENTE GENERAL	Demora hasta la recepción de la convocatoria a la Asamblea General				X				0,033			0,00					
5	GERENTES COMERCIALES	Recepción de la convocatoria a la Asamblea General.	X					0,033			0,19							
6	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Demoras hasta la instalación de la Asamblea General.				X				0,500			0,00	Se debe tratar que estas demoras sean lo mínimas posibles siendo puntutales a las Asambleas organizadas.				

7	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Conformación de la Asamblea General.	X					0,050			0,43			Se da inicio a la Asamblea General.
8	GERENTE GENERAL	Exposición del proyecto de factibilidad.	X					0,500			6,92			El gerente general dentro de la Asamblea viene a ser de secretario.
9	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Análisis e ideas respecto al proyecto de factibilidad.	X					1,500			12,77			En caso de que amerite se realiza este punto.
10	GERENTE GENERAL	Se definen los responsables de cada tarea a realizar.	X					0,250			1,15			Cada parte integrante de la Asamblea vierte su opinión y análisis al respecto.
11	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Firman y aprueban proyecto de apertura de nuevo almacén.	X					0,050			0,43			El proyecto queda aprobado listo para su puesta en marcha.
12	GERENTE GENERAL	Redacta las conclusiones, recomendaciones puntos importantes de la reunión establecida.		X				0,167			2,31			Importante realizarlo al final de toda Asamblea realizada.
13	GERENTE GENERAL	Imprime el acta final resultante de la Asamblea General.			X				0,033			0,00		
14	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Firman el acta de Asamblea General y finalizan la reunión.	X					0,050			0,69			Es importante que al final se cuenta con la firma de los presentes.
15	GERENTE GENERAL	Almacenamiento del proyecto de factibilidad aprobado.					X		0,083			1,15		Se debe guardar en el archivo principal y en el archivo electrónico
16	GERENTE GENERAL	Almacenamiento del Acta de Asamblea General.					X		0,083			1,15		Se debe guardar una copia del original en el archivo del almacén y en el archivo electrónico.
TOTALES			9	1	6			7,517	0,167	0,767	92,96	2,31	2,77	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

ALMACENES
olga
TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS
DE ALTA CALIDAD





NOMBRE DEL PROCESO		P2: Gestión Comercial					
NOMBRE DEL SUB-PROCESO		SP2.1: Plan de Ventas					
<i>Ingreso</i>		Necesidad de establecer un plan de ventas para la empresa que será aprobado por el gerente general.					
<i>Salida</i>		Plan de Ventas para el trimestre de operaciones de la empresa listo.					
<i>Volumen T.</i>	32	<i>Valor Agregado en Volumen</i>		<i>Valor agregado en tiempo</i>		<i>Valor agregado en costo</i>	
<i>T. Total</i>	383,33 minutos	<i>VAC</i>	37,5%	<i>VAC</i>	35,0%	<i>VAC</i>	38,4%
<i>Costo</i>	36,81 USD	<i>VAN</i>	18,8%	<i>VAN</i>	43,0%	<i>VAN</i>	52,7%
<i>Frecuencia</i>	Trimestral	<i>NAV</i>	43,8%	<i>NAV</i>	22,0%	<i>NAV</i>	8,9%

N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL (A)	Accede a la base de datos de ventas de la empresa en el último trimestre.	X					0,017			0,10			El software de comando de la empresa debe permitir este acceso.
2	GERENTE COMERCIAL (A)	Demora hasta acceder a la base de datos de ventas de la empresa.			X					0,006			0,00	Depende de la eficiencia de uso del software de control de la empresa.
3	GERENTE COMERCIAL (A)	Analiza los productos de mayor demanda por la clientela en el último trimestre.		X					0,167		0,97			Se analizan los productos más vendidos.
4	GERENTE COMERCIAL (A)	Registra los productos de mayor venta en el último trimestre.	X					0,167			0,97			Realiza un registro de tipo borrador sin formato alguno.
5	GERENTE COMERCIAL (A)	Almacena la información en el archivo principal.					X			0,033			0,19	Se guarda en el archivo digital.
6	GERENTE COMERCIAL (A)	Encuesta de manera arbitraria a sus clientes los productos más requeridos o de mayor demanda.		X					1,000		5,84			Mediante conversaciones sostenidas con los clientes.
7	GERENTE COMERCIAL (A)	Demoras imprevistas en la realización de las encuestas.			X					0,167			0,00	Tiempo de conversación ajeno al tema que se desea saber.
8	GERENTE COMERCIAL (A)	Registra las sugerencias de los clientes.	X					0,167			0,97			Realiza un registro de tipo borrador sin formato alguno.
9	GERENTE COMERCIAL (A)	Almacena la información en el archivo principal.					X			0,033			0,19	Se guarda en el archivo digital.

10	GERENTE COMERCIAL (A)	Contacta a empresas y grandes clientes para conocer sus posibles compras a futuro.		X				0,333			1,95		Se contacta a los clientes de compras pesadas o de gran escala.
11	GERENTE COMERCIAL (A)	Demora hasta contactar a empresas y grandes clientes.			X			0,167			0,00		Tiempo de conexión telefónica y de espera hasta entrar en contacto.
12	GERENTE COMERCIAL (A)	Registra la información proporcionada.	X					0,167		0,97			Realiza un registro de tipo borrador sin formato alguno.
13	GERENTE COMERCIAL (A)	Almacena la información en el archivo principal.					X		0,033		0,19		Se guarda en el archivo digital.
14	GERENTE COMERCIAL (A)	Contacta a los proveedores para conocer los productos de mayor demanda por la competencia.		X				0,333		1,95			Los proveedores tienen una base de datos de los productos vendidos a los negocios como el de la empresa.
15	GERENTE COMERCIAL (A)	Demora hasta contactar a los proveedores.			X			0,167			0,00		Tiempo de conexión telefónica y de espera hasta entrar en contacto.
16	GERENTE COMERCIAL (A)	Registra la información proporcionada.	X					0,167		0,97			Realiza un registro de tipo borrador sin formato alguno.
17	GERENTE COMERCIAL (A)	Almacena la información el archivo principal.					X		0,033		0,19		Se guarda en el archivo digital.
18	GERENTE COMERCIAL (A)	En base a los registros realizados diseña el plan de ventas para el próximo trimestre.	X					1,000		5,84			Se utiliza el formato P2 / SP2.1 / R1
19	GERENTE COMERCIAL (A)	Realiza la convocatoria a una Asamblea General.	X					0,083		0,49			Se lo hace de manera directa, por teléfono o por correo electrónico.
20	GERENTE COMERCIAL (A)	Envío de la convocatoria a Asamblea General				X			0,033		0,19		

21	GERENTE COMERCIAL (A)	Demora hasta la recepción de la convocatoria a la Asamblea General			X					0,033			0,00	
22	GERENTE COMERCIAL (B) Y GERENTE GENERAL	Recepción de la convocatoria a la Asamblea General.	X					0,033			0,33			
23	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Demoras hasta la instalación de la Asamblea General.			X					0,500			0,00	Se debe tratar que estas demoras sean lo mínimas posibles siendo puntutales a las Asambleas organizadas.
24	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Conformación de la Asamblea General.	X					0,050			0,43			Se da inicio a la Asamblea General.
25	GERENTE COMERCIAL (A)	Expone el plan de ventas para el próximo trimestre.	X					0,250			1,46			
26	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Se realizan las correcciones pertinentes en caso de que existan.		X				0,750			6,38			En caso de que las hubieran.
27	GERENTE GENERAL	Se aprueba el plan de ventas para el trimestre entrante.	X					0,083			1,15			Aprobada en asamblea con la venia de toda la alta dirección.
28	GERENTE GENERAL	Redacta las conclusiones, recomendaciones puntos importantes de la reunión establecida.		X				0,167			2,31			Importante realizarlo al final de toda Asamblea realizada.
29	GERENTE GENERAL	Imprime el acta final resultante de la Asamblea General.			X					0,033			0,00	
30	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Firman el acta de Asamblea General y finalizan la reunión.	X					0,050			0,43			Es importante que al final se cuenta con la firma de los presentes.
31	GERENTE GENERAL	Almacenamiento del Acta de Asamblea General.					X			0,083			1,15	Se debe guardar una copia del original en el archivo del almacén y en el archivo electrónico.
32	GERENTE GENERAL	Almacenamiento del plan de ventas					X			0,083			1,15	Se debe guardar en el archivo principal, para constancia de la reunión realizada.
TOTALES			12	6	14			2,233	2,750	1,406	14,12	19,41	3,28	






DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO					P2: Gestión Comercial								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO					SP2.2: Marketing								
			Ingreso					Necesidad de establecer un programa de Marketing en los Almacenes Olga CIA. LTDA.								
			Salida					Captación de clientes mediante programas de Marketing de la empresa.								
			Volumen T.	27				Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo				
			T. Total	614,00 minutos				VAC	37,0%		VAC	61,1%		VAC	65,8%	
			Costo	49,67 USD				VAN	18,5%		VAN	27,2%		VAN	31,2%	
			Frecuencia	Mensual				NAV	44,4%		NAV	11,7%		NAV	2,9%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES		
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV			
1	GERENTE COMERCIAL (B)	Realiza el diseño de la oferta o promoción de los almacenes en el mes.	X					0,500			2,92			Aplica el ingenio y la creatividad para la creación de este diseño.		
2	GERENTE COMERCIAL (B)	Demoras en la realización del diseño.			X					0,167			0,00	Debido a análisis, consultas.		
3	GERENTE COMERCIAL (B)	Registra el borrador de diseño realizado					X			0,033			0,19	En la base de datos electrónica de la empresa.		
4	GERENTE COMERCIAL (B)	Accede a la edición de la página WEB de la empresa	X					0,033			0,19			La empresa debe contar con un sitio WEB formal.		
5	GERENTE COMERCIAL (B)	Anuncia la propaganda u oferta mensual de los almacenes en el sitio WEB.	X					0,167			0,97			La Gerente Comercial debe tener conocimiento sobre el manejo del sitio WEB de la empresa.		
6	GERENTE COMERCIAL (B)	Demoras en el anuncio de la propaganda u oferta mensual de la empresa en el sitio WEB.			X					0,083			0,00	Demoras por la carga de información, tiempos de respuesta del servidor de internet, etc.		
7	GERENTE COMERCIAL (B)	Accede a la página de Facebook de la empresa.	X					0,033			0,19			La empresa debe contar con un sitio de Facebook formal.		

8	GERENTE COMERCIAL (B)	Anuncia la propaganda del mes en el sitio Facebook de la empresa.	X					0,167			0,97			La Gerente Comercial debe tener conocimiento sobre el manejo del sitio WEB de la empresa.
9	GERENTE COMERCIAL (B)	Demoras en el anuncio de la propaganda u oferta mensual de la empresa en el sitio Facebook.			X					0,083			0,00	Demoras por la carga de información, tiempos de respuesta del servidor de internet, etc.
10	GERENTE COMERCIAL (B)	Diseño del boletín de propaganda para la entrega en la calle.	X					0,250			1,46			Realizarlo con originalidad y buscando la captación inmediata de la atención de quien lo revise.
11	GERENTE COMERCIAL (B)	Registro del boletín de propaganda realizado.					X			0,033			0,19	En la base de datos electrónica de la empresa.
12	GERENTE COMERCIAL (B)	Demoras en el diseño del boletín.			X					0,083			0,00	Debido a análisis, consultas.
13	GERENTE COMERCIAL (B)	Envío del diseño del boletín de propaganda a la imprenta.				X				0,083			0,49	Se debe tener un proveedor de imprenta ya establecido.
14	GERENTE COMERCIAL (B)	Demoras en el envío del boletín de propaganda a la imprenta.			X					0,017			0,00	Se debe procurar que estas demoras sean mínimas.
15	GERENTE COMERCIAL (B)	Impresión de los 200 ejemplares de la propaganda			X					0,500			0,00	Se realiza inmediatamente dependiendo de la imprenta.
16	GERENTE COMERCIAL (B)	Recepción de los 200 impresos de los ejemplares de la propaganda.	X					0,083			0,49			La Gerente Comercial debe verificar que no existan errores en la impresión.
17	GERENTE COMERCIAL (B)	Designación del empleado del mes para la entrega de boletines.		X					0,083			0,49		Se deben turnar todos los empleados.

18	GERENTE COMERCIAL (B)	Entrega de los boletines al empeado designado.					X			0,017			0,10	
19	GERENTE COMERCIAL (B)	Demora en la entrega de los boletines al empleado.			X					0,017			0,00	
20	VENDEDOR	Recepción de los 200 boletines de propaganda.	X						0,017			0,03		
21	VENDEDOR	Buscar sitios de afluencia para la entrega de la propaganda.		X					0,167			0,35		Se buscan sitios adecuados para la entrega de la propaganda.
22	VENDEDOR	Entrega de los boletines de propaganda a las personas en la calle.	X						1,000			2,07		Se entregan todos los boletines.
23	VENDEDOR	Confirmación a la Gerente Comercial de la tarea realizada.		X					0,033			0,07		
24	GERENTE COMERCIAL (B)	En caso de existir, coordina la presencia de la empresa en eventos del mes.		X					2,000			11,69		Eventos deportivos, ferias textiles, ferias de medianas y pequeñas empresas.
25	GERENTE COMERCIAL (B)	Lleva a cabo el plan de promoción de la empresa en los eventos del mes.	X						4,000			23,38		En caso de que exista y haya la posibilidad se lleva a cabo esta actividad.
26	GERENTE COMERCIAL (B)	Crea registro mensual de las actividades de Marketing ejecutadas.		X					0,500			2,92		Es necesario el registro de as actividades realizadas.
27	GERENTE COMERCIAL (B)	Almacenamiento digital y fisico del registro de actividades de Marketing realizadas.					X			0,083			0,49	Se utiliza el archivo digital y fisico.
TOTALES			10	5	12			6,250	2,783	1,200	32,70	15,51	1,46	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO					P2: Gestión Comercial											
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO					SP2.3: Satisfacción al Cliente											
			Ingreso					Necesidad de los Almacenes Olga CIA. LTDA., de conocer el nivel de satisfacción de sus clientes											
			Salida					Nivel de satisfacción de los clientes de la empresa es identificado y analizado.											
			Volumen T.		41			Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo							
			T. Total		2424,00 minutos			VAC		41,5%		VAC		89,2%		VAC		82,7%	
			Costo		184,57 USD			VAN		14,6%		VAN		6,7%		VAN		14,0%	
			Frecuencia		Anual			NAV		43,9%		NAV		4,1%		NAV		3,4%	
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES					
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV						
1	GERENTE COMERCIAL (B)	Diseño de la encuesta de satisfacción al cliente.	X					1,000			5,84			Lo hace en base a modelos anteriores sugeridos, y en base a las interrogantes que desea saber la empresa de sus clientes.					
2	GERENTE COMERCIAL (B)	Demoras en el diseño de la encuesta de satisfacción al cliente.			X					0,167			0,00	Demoras por análisis, consultas, consolidación de ideas.					
3	GERENTE COMERCIAL (B)	Registro de la encuesta de satisfacción al cliente.					X			0,033			0,19	Almacenamiento en el archivo digital.					
4	GERENTE COMERCIAL (B)	Envío de la encuesta a la otra gerente comercial y al gerente general vía e-mail.	X					0,033			0,19			Se lo hace por correo electrónico.					
5	GERENTE COMERCIAL (B)	Demora en el envío y recepción de la encuesta de satisfacción al cliente.			X					0,033			0,00	Demoras por carga de archivo, velocidad del internet.					
6	GERENTE COMERCIAL (A) Y GERENTE GENERAL	Recepción de la encuesta de satisfacción al cliente.	X					0,033			0,33			Revisión de su correo electrónico.					
7	GERENTE COMERCIAL (A) Y GERENTE GENERAL	Revisión de la encuesta de satisfacción al cliente.		X					0,500		4,92			Revisan la encuesta y la analizan.					
8	GERENTE COMERCIAL (A) Y GERENTE GENERAL	Realizan sus propuestas de cambio o mejoras en la encuesta realizada.		X					0,333		3,28			Solo en caso de que sea necesario.					
9	GERENTE COMERCIAL (A) Y GERENTE GENERAL	Envían sus propuestas de cambio o mejoras en la encuesta reisada.					X			0,067			0,66	Se lo hace por correo electrónico.					

10	GERENTE COMERCIAL (A) Y GERENTE GENERAL	Demoras en el envío de las propuestas de cambio o mejoras			X					0,067			0,00	Demoras por carga de archivo, velocidad del internet.
11	GERENTE COMERCIAL (B)	Recepción de la encuesta de satisfacción al cliente revisada.	X						0,017			0,10		Revisión de su correo electrónico.
12	GERENTE COMERCIAL (B)	Realiza los cambios y las correcciones propuestas.	X						0,250			1,46		Toma en cuenta las opiniones de los otros dos gerentes.
13	GERENTE COMERCIAL (B)	Registro de la encuesta de satisfacción al cliente revisada.						X		0,033			0,19	Almacenamiento en el archivo digital.
14	GERENTE COMERCIAL (B)	Sube en la encuesta de satisfacción al cliente a la página WEB de la empresa.	X						0,167			0,97		Gerente comercial debe tener conocimiento del manejo de la página WEB.
15	GERENTE COMERCIAL (B)	Demoras por la subida de la encuesta a la página WEB de la empresa.			X					0,083			0,00	Demoras por carga de archivo, velocidad del internet.
16	GERENTE COMERCIAL (B)	Notifica sobre la abilitación de la encuesta de satisfacción al cliente en la página WEB a la otra gerente comercial y al gerente general.						X		0,083			0,49	Se lo hace por correo electrónico.
17	GERENTE COMERCIAL (B)	Demora en la notificación de la abilitación de la página WEB de la empresa.			X					0,033			0,00	Demoras por carga de archivo, velocidad del internet.
18	GERENTE COMERCIAL (A) Y GERENTE GENERAL	Recepción de la notificación.	X						0,167			1,64		Revisión de su correo electrónico.
19	GERENTE GENERAL, GERENTES COMERCIALES Y VENDEDORES (X7)	Invitación a los clientes para la realización de la encuesta de satisfacción al cliente y la participación en el buzón de quejas y sugerencias.	X						20,0			80,11		Se les invita a los clientes de una manera cordial a ser partícipes del proceso.
20	GERENTE COMERCIAL (B)	Recepción de las encuestas de satisfacción al cliente y del buzón de quejas y sugerencias.	X						2,000			11,69		Terminado el período de espera se dispone a recolectar la información.
21	GERENTE COMERCIAL (B)	Registro de las encuestas de satisfacción al cliente y del buzón de quejas y sugerencias.						X		0,167			0,97	Mediante archivo digital.

22	GERENTE COMERCIAL (B)	Realiza informe anual de Satisfacción al Cliente	X				2,000			11,69			Analizando los resultados obtenidos.
23	GERENTE GENERAL	Realiza la convocatoria a una Asamblea General.		X				0,167			2,31		Se lo hace de manera anual y obligatoria.
24	GERENTE GENERAL	Envío de la convocatoria a Asamblea General				X			0,033			0,46	
25	GERENTE GENERAL	Demora hasta la recepción de la convocatoria a la Asamblea General				X			0,033			0,46	
26	GERENTES COMERCIALES	Recepción de la convocatoria a la Asamblea General.	X				0,033			0,19			
27	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Demoras hasta la instalación de la Asamblea General.			X				0,500			0,00	Se debe tratar que estas demoras sean lo mínimas posibles siendo puntutales a las Asambleas organizadas.
28	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Conformación de la Asamblea General.	X				0,050			0,43			Se da inicio a la Asamblea General
29	GERENTE COMERCIAL (B)	Expone el informe de satisfacción al cliente y los resultados.	X				0,750			4,38			Se expone lo redactado en el informe.
30	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Se analizan y discuten los resultados obtenidos.		X				1,500			12,77		Los puntos claves son anotados por el gerente general en el acta de Asamblea.
31	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Establecen un plan de acción para la mejora de la satisfacción al cliente	X				1,500			12,77			En caso de que sea necesario.
32	GERENTE GENERAL	Registro del plan de acción.				X			0,033			0,46	En el archivo digital de la empresa.
33	GERENTE GENERAL	Redacta las conclusiones, recomendaciones puntos importantes de la reunión establecida.		X				0,167			2,31		Imoprtante realizarlo al final de toda Asamblea realizada.

34	GERENTE GENERAL	Imprime el Acta final resultante de la Asamblea General establecida			X					0,033			0,00	
35	GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Firman el Acta de Asamblea General y finalizan reunión.	X					0,050			0,43			Es importante que al final se cuenta con la firma de los presentes.
36	GERENTE GENERAL	Almacenamiento del acta de Asamblea General.					X			0,083			1,15	Se debe guardar una copia del original en el archivo del almacén y en el archivo electrónico.
37	GERENTE GENERAL	Envío de una copia del acta de Asamblea realizado a los gerentes comerciales.				X				0,083			1,15	Para la comunicación en cada uno de los Almacenes.
38	GERENTE GENERAL	Demoras e el envío de la copia del acta de Asamblea.			X					0,083			0,00	Demoras por carga de archivo, velocidad del internet.
39	GERENTES COMERCIALES	Recepción de la copia del acta de Asamblea General.		X					0,033			0,19		Revisión del correo electrónico.
40	GERENTES COMERCIALES	Comunican a los empleados de sus almacenes los resultados de la encuesta de satisfacción al cliente y las medidas a tomar para el próximo año.	X					1,000			5,84			Mediante una reunión de cada gerente con sus empleados.
41	VENEDORES (X7)	Receptan la información entregada por sus gerentes comerciales.	X					7,000			14,52			Es importante la atención y la presencia de los vendedores a esta reunión.
TOTALES			17	6	18			36,050	2,700	1,650	152,59	25,78	6,20	






DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS														
<div>ALMACENES</div> <div></div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P3: Gestión de la Calidad								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP3.1: Control de la Calidad de los productos comprados								
			Ingreso			Necesidad de la empresa de establecer un sistema de control de los productos adquiridos de los proveedores.								
			Salida			Sistema de control de productos comprados, establecido en la empresa.								
			Volumen T.	32		Valor Agregado en Volumen			Valor agregado en tiempo			Valor agregado en costo		
			T. Total	212,08 minutos		VAC	43,8%		VAC	68,6%		VAC	73,2%	
			Costo	17,13 USD		VAN	31,3%		VAN	21,5%		VAN	20,9%	
			Frecuencia	Mensual		NAV	25,0%		NAV	9,9%		NAV	5,9%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL (A)	Recepción de la mercadería comprada.		X					0,083			0,49		Permite el ingreso del representante de los proveedores con la mercadería solicitada.
2	GERENTE COMERCIAL (A)	Firma de recepción de la mercadería comprada.	X						0,017			0,10		Para dar constancia del recibimiento de la mercadería solicitada.
3	GERENTE COMERCIAL (A)	Designa vendedor responsable de la tarea de control de calidad (Vendedor A) y el empleado que lo ayudará (Vendedor B).		X					0,033			0,19		Debe turnar a todos los empleados en esta actividad.
4	VENDEDOR (A) Y VENDEDOR (B)	Transportan mercadería a una de las mesas de trabajo.				X			0,067			0,14		Todo el trabajo se realiza en una de las mesas de trabajo del almacén.
5	VENDEDOR (A) Y VENDEDOR (B)	Demora hasta el transporte de la mercadería a una de las mesas de trabajo.			X				0,033			0,00		Demoras a causa del transporte de la mercadería a la mesa de trabajo.
6	VENDEDOR (A)	Toma una pieza de tela de la mercadería y la pone en el mostrador.		X					0,008			0,02		El proceso se lo hace pieza por pieza de tela.
7	VENDEDOR (A) Y VENDEDOR (B)	Desenvuelven la pieza de tela.		X					0,067			0,14		Desenvuelven toda la pieza de tela en primer lugar.
8	VENDEDOR (A) Y VENDEDOR (B)	Comprueban la existencia de fallas inaceptables en la pieza de tela.	X						0,067			0,14		Buscan manchas, rotos, arrugas, etc.
9	VENDEDOR (A) Y VENDEDOR (B)	Envuelven la tela en pliego de un metro para verificación de cantidad.	X						0,167			0,35		Actividad de doblado entre 2 empleados.

10	VENDEDOR (A) Y VENDEDOR (B)	Comprueban la existencia de fallas en la medida.	X					0,167			0,35			La tolerancia es más, menos un metro.
11	VENDEDOR (A) Y VENDEDOR (B)	En caso de haber fallas inaceptables, empaquetan la tela en un plástico y la codifican.		X				0,067			0,14			Se empaca la tela para su devolución.
12	VENDEDOR (A)	Llena el registro de no conformidades y devolución.	X					0,033			0,07			Se usa el formato P3 / SP3.1 / R1
13	VENDEDOR (A)	Firma el registro de no conformidades y devolución.	X					0,004			0,01			Se hace esto para todas las telas que vinieron en la mercadería adquirida.
14	VENDEDOR (A)	Se entrega registro a la gerente comercial.					X		0,008			0,02		Para su revisión y firma.
15	VENDEDOR (A)	Demora hasta la entrega del registro al gerente comercial.			X				0,008			0,00		Demoras en el transporte.
16	GERENTE COMERCIAL (A)	Recepta registro de no conformidades y devolución.	X					0,003			0,02			
17	GERENTE COMERCIAL (A)	Revisa el registro de no conformidades y devolución.		X					0,083			0,49		Revisa el trabajo de control de calidad del empleado de ventas.
18	VENDEDOR (A)	De ser necesario muestra a la gerente comercial los productos con falla.		X					0,083			0,17		En caso de que el gerente comercial lo solicite.
19	GERENTE COMERCIAL (A)	Verifica los productos con falla.		X					0,083			0,49		En caso de ser necesario.
20	GERENTE COMERCIAL (A)	Aprueba el registro de no conformidades y devolución.	X					0,017			0,10			
21	GERENTE COMERCIAL (A)	Firma el registro de no conformidades y devolución.	X					0,003			0,02			El registro pide las firmas del vendedor y el gerente comercial.

22	GERENTE COMERCIAL (A)	Almacena registro de no conformidades y devolución.				X			0,083			0,49	En el archivo digital y físico.
23	GERENTE COMERCIAL (A)	Envía el registro de no conformidades y devolución al proveedor.				X			0,033			0,19	Para conocimiento de proveedor.
24	GERENTE COMERCIAL (A)	Demoras en el envío del registro al proveedor.			X				0,033			0,00	Por conexión de internet, carga de archivos.
25	GERENTE COMERCIAL (A)	Coordina la devolución del producto con no conformidades.	X					1,667			9,74		Coordina con el proveedor.
26	VENDEDOR (A)	Almacenamiento temporal de la mercadería a devolver.					X		0,083			0,17	Almacenamiento temporal en bodega.
27	GERENTE COMERCIAL (A)	Realiza la devolución del producto.	X					0,167			0,97		Se hace entrega del mismo al proveedor.
28	GERENTE COMERCIAL (A)	Firma el registro de devolución del producto por parte del proveedor.	X					0,017			0,10		Los proveedores disponen de este documento.
29	GERENTE COMERCIAL (A)	Registra la mercadería que si ingresa a los almacenes.			X				0,167			0,97	En la base de datos de bodega e inventarios.
30	GERENTE COMERCIAL (A)	Recepción de la mercadería corregida.	X					0,083			0,49		Proveedor hace envío de la mercadería corregida.
31	GERENTE COMERCIAL (A)	En caso de ser requerido, firma el registro de conformidad con la mercadería recibida.	X					0,017			0,10		De ser necesario se realiza una revisión de la mercadería antes de formar el documento.
32	GERENTE COMERCIAL (A)	Registra la mercadería que si ingresa a los almacenes.			X				0,083			0,49	En la base de datos de bodega e inventarios.
TOTALES			14	10	8			2,426	0,758	0,350	12,53	3,58	1,01

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO					P3: Gestión de la Calidad						
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO					SP3.2: Aseguramiento de la Calidad de los productos ofertados por los proveedores.						
			Ingreso					Necesidad de la empresa de establecer un programa de aseguramiento de la calidad de los productos de los proveedores.						
			Salida					Procedimiento para el aseguramiento de la calidad de los productos de los proveedores.						
			Volumen T.	25				Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo		
			T. Total	306,00 minutos				VAC	36,0%	VAC	58,5%	VAC	70,1%	
			Costo	15,57 USD				VAN	28,0%	VAN	17,0%	VAN	20,8%	
			Frecuencia	Anual				NAV	36,0%	NAV	24,5%	NAV	9,2%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL (A)	Organiza una reunión con un representante del proveedor.	X					0,167			0,97			Por vía telefónica o por correo electrónico.
2	GERENTE COMERCIAL (A)	Demoras hasta establecer contacto con el proveedor.			X					0,083			0,00	Demoras en la realización del contacto con el proveedor.
3	GERENTE COMERCIAL (A)	Recibe al representante del proveedor en el Almacén.		X					0,083		0,49			Se lo recibe dentro de las instalaciones del Almacén.
4	GERENTE COMERCIAL (A)	Solicita y analiza el muestrario de sus productos.		X					0,167		0,49			El representante del proveedor siempre trae consigo el muestrario.
5	GERENTE COMERCIAL (A)	Solicita y analiza el manual de características técnicas de los productos.		X					0,250		0,73			Hoy en día los proveedores disponen de información técnica y características de sus productos ofertados.
6	GERENTE COMERCIAL (A)	Analiza los productos del vendedor las propiedades y características de los mismos.	X					0,250			0,73			Analiza el muestrario, la gama de productos sus características.
7	GERENTE COMERCIAL (A)	En caso de haber no conformidades en la entrevista con el proveedor de realiza un informe de no conformidades de 1era instancia.	X					0,500			2,92			Se describen los problemas encontrados con los productos y las características de los mismos.

8	GERENTE COMERCIAL (A)	Demora en análisis de ideas para realización del informe.			X					0,167			0,00	Sobreenálisis de ideas, correcciones de redacción.
9	GERENTE COMERCIAL (A)	Archivo del informe de no conformidades de 1era instancia.						X		0,033			0,19	Archivo electrónico.
10	GERENTE COMERCIAL (A)	En caso de ser una fábrica textil, se solicita una visita in situ en la fabrica.		X						0,083			0,24	Para la verificación de los procesos de producción.
11	GERENTE COMERCIAL (A)	Demora hasta a aceptación de la visita in situ.			X					0,083			0,00	El representante llama al gerente de la empresa a comunicar el pedido de la gerente comercial.
12	GERENTE COMERCIAL (A)	En caso de ser aceptada la solicitud se coordinan los detalles de la visita in situ.		X						0,083			0,24	La hora, el día y los requisitos del visitante.
13	GERENTE COMERCIAL (A)	Designa al empleado de ventas responsable de esta actividad.	X							0,033			0,10	Todos los empleados de ventas deben rotar en esta actividad.
14	GERENTE COMERCIAL (A)	Recibe la tarea por parte de la gerente comercial.	X							0,017			0,05	
15	GERENTE COMERCIAL (A)	Demora en la designación del empleado responsable.			X					0,017			0,00	Demora hasta la selección de quién es el más idóneo para la realización de la tarea.
16	VENDEDOR	Transporte del empleado a la fábrica textil.						X		0,500			1,04	Se dirige el empleado a la fábrica.
17	VENDEDOR	Demoras en el transporte eficiente del empleado hacia la fábrica.			X					0,167			0,00	Demoras por tráfico, preparación de materiales para la visita, etc.

18	VENDEDOR	Verificación de los procesos de producción de los productos ofertados.	X					1,000			2,07			Se validan los procesos de producción del proveedor.
19	VENDEDOR	En caso de que existan no conformidades, redacta un informe de no conformidades del proveedor de fábrica.	X					0,500			1,04			Problemas con los procesos de producción, procesos dudosos de mala calidad.
20	VENDEDOR	Demora en la realización del informe.			X					0,167			0,00	Sobreenálisis de ideas, correcciones de redacción.
21	VENDEDOR	Entrega el informe a la gerente comercial.		X					0,033			0,07		Para revisión por la gerente comercial.
22	GERENTE COMERCIAL (A)	Análisis del informe presentado.		X					0,167			0,97		Revisión y análisis de la labor realizada por el empleado de ventas.
23	GERENTE COMERCIAL (A)	En caso de existir no conformidades con el proveedor realiza un registro de no conformidades con el proveedor.	X					0,500			2,92			En base a los 2 informes de no conformidades realizados.
24	GERENTE COMERCIAL (A)	Archivo del registro no de no conformidades con el proveedor.					X			0,033			0,19	En base de datos electrónica.
25	GERENTE COMERCIAL (A)	En caso de que se decida mantener al proveedor, se lo conserva en la base de datos de proveedores, con las observaciones respectivas.	X					0,017			0,10			En la base de datos del software de la empresa.
TOTALES			9	7	9			2,983	0,867	1,250	10,90	3,23	1,43	






DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P4: Gestión de Compras								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			N/A								
			Ingreso			Necesidad de adquirir los productos para el abastecimiento de la bodega.								
			Salida			Bodega y Almacenes con stock.								
			Volumen T.	28	Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo					
			T. Total	162,33 minutos	VAC	46,4%	VAC	46,8%	VAC	63,9%				
			Costo	12,93 USD	VAN	28,6%	VAN	25,9%	VAN	30,8%				
			Frecuencia	Semanal	NAV	25,0%	NAV	27,3%	NAV	5,3%				
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL (A)	Accede a la base de datos principal de inventario y bodega.	X					0,017			0,03			Se debe contar con una base de datos para el control de inventarios y bodega.
2	GERENTE COMERCIAL (A)	Demora en el acceso a base de datos.			X					0,006			0,00	
2	GERENTE COMERCIAL (A)	Revisa las existencias de la bodega y los productos por agotarse.		X				0,050			0,29			Se lo hace de manera rápida con el uso del sotware.
3	GERENTE COMERCIAL (A)	Revisa el plan de ventas y los productos a comercializar para el trimestre de análisis.		X				0,050			0,49			Se tiene en cuenta el formato P2 / SP2.1 / R1desarrollado.
4	GERENTE COMERCIAL (A)	Desarrolla el listado de los productos a comprar para el abastecimiento de bodega.	X					0,083			0,49			Anota rápidamente las compras a realizar a los proveedores.
5	GERENTE COMERCIAL (A)	Revisa la base de datos de proveedores calificados con los que trabaja la empresa.		X				0,083			0,19			Las compras se realizan siempre a los proveedores calificados.
6	GERENTE COMERCIAL (A)	Se pone en contacto con los proveedores por vía telefónica.	X					0,033			0,49			

7	GERENTE COMERCIAL (A)	Comenta a los proveedores las necesidades de compra de su empresa.	X					0,083			0,49			
8	GERENTE COMERCIAL (A)	En caso de haber la posibilidad, se negocian los descuentos respectivos.	X					0,083			0,49			Generalmente se hacen descuentos dependiendo del tamaño de la compra.
9	GERENTE COMERCIAL (A)	Se piden las cotizaciones respectivas.	X					0,083			1,46			Es necesario ahora actuar mediante el análisis de cotizaciones.
10	GERENTE COMERCIAL (A)	Demora hasta la llegada de las cotizaciones			X					0,250			0,00	
11	GERENTE COMERCIAL (A)	Se receptan las cotizaciones	X					0,017			1,46			
12	GERENTE COMERCIAL (A)	Se analiza la mejor propuesta.		X					0,250			0,49		De las cotizaciones la gerente comercial selecciona la mejor propuesta.
13	GERENTE COMERCIAL (A)	Se selecciona la mejor propuesta de los proveedores.	X					0,083			0,19			
14	GERENTE COMERCIAL (A)	Se contacta al proveedor seleccionado.	X					0,033			0,49			
15	GERENTE COMERCIAL (A)	Se fijan los detalles de la realización del pago.	X					0,083			0,49			Generalmente mediante transferencia bancaria directa.
16	GERENTE COMERCIAL (A)	Se fijan los detalles del envío.		X					0,083			0,49		La presentación del envío, el transporte, etc.
17	GERENTE COMERCIAL (A)	Se recepta la factura del proveedor.	X					0,083			0,49			Para la realización del pago.

18	GERENTE COMERCIAL (A)	Se revisa que la factura esté correcta.		X					0,083			0,49		De acuerdo a lo pactado con el proveedor.
19	GERENTE COMERCIAL (A)	Envío digital y físico de la factura al departamento de contabilidad.					X		0,083			0,19		Para efectuar la realización del pago.
20	GERENTE COMERCIAL (A)	Demoras en el envío y recepción de la factura.			X				0,033			0,00		Por varios motivos que retarden la llegada de la factura.
21	CONTADORA	Recepción de la factura.		X					0,017			1,46		
22	CONTADORA	Efectúa el pago al proveedor.	X					0,500			0,24			Generalmente por transferencia bancaria.
23	CONTADORA	Notifica la realización del pago al proveedor.		X				0,083			0,10			Por correo electrónico.
24	CONTADORA	Demoras en la notificación al proveedor.			X				0,033			0,00		Por varios motivos entre ellos se considera al tiempo de respuesta del servidor de red.
25	CONTADORA	Almacenamiento de la factura del proveedor.					X		0,083			0,49		Almacenamiento físico y digital.
26	GERENTE COMERCIAL (A)	Se receipta la mercadería.	X					0,083			1,46			Tener lista la bodega y el espacio suficiente para la llegada de 1 mercadería comprada.
27	GERENTE COMERCIAL (A)	Demoras en la llegada acordada de la mercadería.			X				0,250			0,00		Solo realizado el pago o una parte del mismo se procede a hacer entrega del pedido.
TOTALES			13	8	7			1,267	0,700	0,739	8,26	3,99	0,68	







DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO		P5: Gestión de Ventas									
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO		SP5.1: Atención al Cliente y Ventas Directas									
			Ingreso		Necesidades de los clientes.									
			Salida		Ventas realizadas.									
			Volumen T.	23	Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo					
			T. Total	27,50 minutos	VAC	52,2%	VAC	78,2%	VAC	73,7%				
			Costo	1,31 USD	VAN	17,4%	VAN	7,3%	VAN	14,9%				
			Frecuencia	Diaria	NAV	30,4%	NAV	14,5%	NAV	11,4%				
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	VENDEDOR	Saluda al cliente: "Buenos días/tardes/noches, bienvenido a los Almacenes Olga, ¿en qué podemos atenderle?"	X					0,008			0,02			Muchas veces el vendedor se olvida del saludo y esto no es controlado por nadie.
2	GERENTE COMERCIAL	Controla o inspecciona que el saludo sea dicho por el vendedor.		X					0,004		0,02			
3	VENDEDOR	Muestra o expone las telas que el cliente requiera.	X					0,167			0,35			Es muy variable el tiempo dependiendo del poder de decisión del cliente.
4	VENDEDOR	En caso de ser un retazo lo requerido por el cliente, se transporta este retazo para verificación de la gerente comercial.					X		0,008		0,02			
5	VENDEDOR	Demora por el transporte del retazo hasta las manos de la gerente comercial.			X				0,008		0,00			
6	VENDEDOR	Se pregunta al gerente comercial si es que se puede realizar la venta de este retazo en vez de cortar los metros requeridos de una nueva tela.	X					0,017			0,03			Es preferible no dejar retazos menores a un metro en una pieza de tela, debido a que luego es muy difícil de que estos sean vendidos.

7	GERENTE COMERCIAL	Acepta o rechaza la venta del retazo.	X					0,017			0,10			La decisión final sobre la comercialización del retazo está en manos del gerente comercial.
8	VENDEDOR	Vendedor vuelve donde el cliente				X				0,008			0,02	
9	VENDEDOR	Demora hasta que el vendedor vuelva a la atención al cliente			X					0,008			0,00	
10	VENDEDOR	En caso de que no sea un retazo, o si la gerente comercial no aceptó la venta del retazo, y si todavía desea el producto el cliente, el vendedor es informado de la cantidad de tela requerida por el cliente.	X					0,017			0,03			La cantidad a cortar debe ser confirmada por el cliente antes de ser realizada.
11	VENDEDOR	Realiza el corte de la tela requerida por el cliente.	X					0,083			0,17			El tipo de corte depende del tipo de tela.
12	VENDEDOR	Transporta la compra del cliente a caja.				X				0,008			0,02	
13	VENDEDOR	Demora hasta la llegada de la compra del cliente a caja.			X					0,008			0,00	Es una demora casi imperceptible.
14	VENDEDOR	Entrega el producto a ser cobrado a la gerente comercial y le indica la cantidad y el tipo de producto.	X					0,008			0,02			Es de gran ayuda para la gerente comercial que el empleado le confirme los datos de la venta.
15	GERENTE COMERCIAL	Recepta el producto a ser cobrado al cliente.	X					0,003			0,02			

16	GERENTE COMERCIAL	Verifica que la cantidad cortada sea la indicada por el vendedor y por el cliente.		X					0,017			0,10		Esto debe realizarse siempre.
17	GERENTE COMERCIAL	Pregunta al cliente el tipo de pago y si desea factura con datos o como consumidor final.		X					0,004			0,02		
18	GERENTE COMERCIAL	Realiza la facturación y el cobro de la venta al cliente.	X					0,017			0,10			
19	GERENTE COMERCIAL	Recepta el pago por parte del cliente.	X					0,006			0,03			
20	GERENTE COMERCIAL	Verifica la validez del pago del cliente		X				0,008			0,05			No se aceptan billetes de 50 y 100 dólares ni cheques de clientes desconocidos.
21	GERENTE COMERCIAL	Empaca la compra, adjunta la factura y da el cambio al cliente.	X					0,008			0,05			La factura debe siempre entregarse al cliente.
22	GERENTE COMERCIAL	Almacena la copia de la factura.					X		0,017			0,10		Base de datos física y digital.
23	GERENTE COMERCIAL	Se despide del cliente diciendo: "Muchas gracias por su compra, fue un placer atenderle"	X					0,008			0,05			De ser posible se entrega al cliente una tarjeta de contacto de los almacenes y se lo invita a visitar el sitio web de la empresa para participar en la encuesta de satisfacción a cliente y en el buzón de quejas y sugerencias.
TOTALES			12	4	7			0,358	0,033	0,067	0,96	0,19	0,15	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

<div> <div> ALMACENES  TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD </div> <div> NOMBRE DEL PROCESO NOMBRE DEL SUB-PROCESO <i>Ingreso</i> <i>Salida</i> Volumen T. 19 T. Total 88,33 minutos Costo 4,05 USD Frecuencia Semanal </div> <div> P5: Gestión de Ventas SP5.2: Ventas a gran escala contactando los clientes Necesidad de realizar ventas a gran escala. Ventas a gran escala realizadas. </div> <div> Valor Agregado en Volumen Valor agregado en tiempo Valor agregado en costo </div> </div>														
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL	Recibe la llamada de la empresa, pesona o institución que desea una venta a gran escala.	X					0,083			0,49			El contacto se lo hace de esta manera y vía telefónica.
2	GERENTE COMERCIAL	Recepta el pedido por parte del cliente.	X					0,017			0,10			
3	GERENTE COMERCIAL	Revisa la base de datos del software de bodega para verificar la existencia del pedido del cliente.			X				0,033		0,19			La utilización de esta herramienta agiliza el el desenvolvimiento del subproceso.
4	GERENTE COMERCIAL	Demora de acceso a base de datos.				X				0,006			0,00	
5	GERENTE COMERCIAL	Confirma la existencia o no del pedido.	X					0,008			0,05			
6	GERENTE COMERCIAL	Confirma al cliente su pedido, o en caso emergente contacta al proveedor para hacer el pedido y luego confirma el pedido del cliente.	X					0,083			0,49			El empleado deben acudir a bodega a revisar si hay existencia del pedido del cliente.
7	GERENTE COMERCIAL	Confirmado el trato se negocian los descuentos respectivos.	X					0,033			0,19			

8	GERENTE COMERCIAL	Se acuerdan los detalles con el cliente para el envío su compra.	X					0,083			0,49			
9	GERENTE COMERCIAL	Se acuerdan los detalles para la realización del pago.	X					0,033			0,19			Método de pago casi siempre la transferencia bancaria.
10	GERENTE COMERCIAL	Demora hasta la recepción del pago.			X					0,500			0,00	
11	GERENTE COMERCIAL	Se receipta el pago por parte del cliente.	X					0,017			0,10			No avanzar, sin el pago.
12	GERENTE COMERCIAL	Acude hacia uno de los empleados de ventas.				X				0,004			0,02	
13	GERENTE COMERCIAL	Demora hasta llegar hacia el empleado de ventas.			X					0,004			0,00	
14	GERENTE COMERCIAL	Da la orden de preparar el pedido del cliente para su entrega.	X					0,083			0,49			Siempre es necesaria la confirmación del stock antes de aceptar el pedido del cliente.
15	VENDEDOR	Va hacia la bodega.				X				0,033			0,07	
16	VENDEDOR	Demora hasta llegar hacia la bodega.			X					0,033			0,00	
17	VENDEDOR	Prepara la mercadería a ser entregada al cliente.	X					0,250			0,52			
18	VENDEDOR	De ser ordenado por el cliente, transporta la mercadería solicitada al lugar pedido por el cliente.	X					0,083			0,17			Se debe revisar las peticiones del cliente con respecto a esto.
19	GERENTE COMERCIAL	Controla que el envío del pedido sea realizado correctamente		X					0,083			0,49		Generalmente este tipo de ventas van acompañadas de un respectivo descuento.
TOTALES			11	2	6			0,775	0,117	0,581	3,27	0,68	0,09	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

Diagrama de Análisis de los Procesos Mejorados y Añadidos																			
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			Nombre del Proceso					P5: Gestión de Ventas											
			Nombre del Sub-Proceso					SP5.3: Ventas a gran escala contactando los Almacenes											
			Ingreso					Necesidad de realizar ventas a gran escala.											
			Salida					Ventas a gran escala realizadas.											
			Volumen T.		29			Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo							
			T. Total		258,83 minutos			VAC		51,7%		VAC		35,9%		VAC		62,4%	
			Costo		8,48 USD			VAN		6,9%		VAN		3,9%		VAN		11,5%	
			Frecuencia		Bimestral			NAV		41,4%		NAV		60,2%		NAV		26,1%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES					
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV						
1	GERENTE COMERCIAL	Revisar la base de datos de los clientes de grandes compras en los Almacenes.			X					0,083			0,49		Se debe contar con una base de datos de los clientes de la empresa, sobre todo de aquellos que realizan compras a gran escala.				
2	GERENTE COMERCIAL	Demora en el acceso a base de datos.				X					0,006			0,00					
3	GERENTE COMERCIAL	Realizar contacto o seguimiento a estos clientes para averiguar sus necesidades de compra.	X						0,083			0,49			Esta es una tarea de seguimiento fijada por las gerentes comerciales.				
4	GERENTE COMERCIAL	Confirma el pedido del cliente.	X						0,033			0,19			Pregunta si el cliente tiene algún pedido en específico.				
5	GERENTE COMERCIAL	Confirma si el cliente necesita una visita in situ para la solicitud de su pedido.	X						0,033			0,19							
6	GERENTE COMERCIAL	Se dirige hacia el empleado de ventas					X				0,008			0,05					
7	GERENTE COMERCIAL	Demora hasta llegar al empleado de ventas.				X					0,008			0,00					

8	GERENTE COMERCIAL	De ser necesario da la orden al empleado de ventas para que realice una visita in situ al cliente.	X					0,033			0,19			Esto puede ser requerido por el cliente con el fin de proporcionar detalles de la compra que no se puede hacer por teléfono.
9	VENDEDOR	Se dirige hacia el lugar del cliente.				X				0,500			1,04	
10	VENDEDOR	Demora hasta llegar al lugar donde se encuentra el cliente.			X					0,500			0,00	
11	VENDEDOR	Recepta detalles sobre la compra que desea realizar el cliente.	X					0,500			1,04			Esto debe ser perfectamente entendido por el vendedor para luego ser comunicado a la gerente comercial.
12	VENDEDOR	Regresa al sitio de trabajo				X				0,500			1,04	
13	VENDEDOR	Demora hasta llegar al sitio de trabajo.			X					0,500			0,00	
14	VENDEDOR	Le comenta al gerente general los resultados de la visita y los detalles sobre la venta a realizar.	X					0,167			0,35			Le hace saber la información receptada en la visita al cliente.
15	GERENTE COMERCIAL	Revisa la base de datos del software de bodega para verificar la existencia del peddo del cliente.	X					0,033			0,19			La revisión es ahora más sencilla con esta herramienta de control de bodega.
16	GERENTE COMERCIAL	Confirma al cliente su pedido, o en caso emergente contacta al proveedor para hacer el pedido y luego confirma el pedido del cliente.	X					0,083			0,49			
17	GERENTE COMERCIAL	Confirmado el trato se negocian los descuentos respectivos.	X					0,033			0,19			

18	GERENTE COMERCIAL	Se acuerdan los detalles para el envío de la compra del cliente.	X					0,083			0,49			Se confirma la información brindada por el empleado de ventas.
19	GERENTE COMERCIAL	Se acuerdan los detalles para la realización del pago.	X					0,033			0,19			Método de pago, casi siempre la transferencia bancaria.
20	GERENTE COMERCIAL	Demora hasta la recepción del pago.			X					0,500			0,00	
21	GERENTE COMERCIAL	Se receipta el pago por parte del cliente.	X					0,017			0,10			No hay como proceder a la preparación de la mercadería sin el pago.
22	GERENTE COMERCIAL	Acude hacia uno de los empleados de ventas.				X				0,004			0,02	
23	GERENTE COMERCIAL	Demora hasta llegar hacia el empleado de ventas.			X					0,004			0,00	
24	GERENTE COMERCIAL	Da la orden de preparar el pedido del cliente para su entrega.	X					0,083			0,49			
25	VENDEDOR	Va hacia la bodega.				X				0,033			0,07	
26	VENDEDOR	Demora hasta llegar hacia la bodega.			X					0,033			0,00	
27	VENDEDOR	Prepara la mercadería a ser entregada al cliente.	X					0,250			0,52			Prepara el pedido del cliente como lo ha solicitado.
28	VENDEDOR	De ser ordenado por el cliente, transporta la mercadería solicitada al lugar pedido por el cliente.	X					0,083			0,17			Se debe revisar las peticiones del cliente con respecto a esto.
29	GERENTE COMERCIAL	Controla que el envío del pedido sea realizado correctamente		X					0,083			0,49		Generalmente este tipo de ventas van acompañadas de un respectivo descuento.
TOTALES			15	2	12			1,550	0,167	2,597	5,29	0,97	2,22	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

ALMACENES
olga
TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS
DE ALTA CALIDAD





NOMBRE DEL PROCESO		P5: Gestión de Ventas					
NOMBRE DEL SUB-PROCESO		SP5.4: Ventas ONLINE.					
Ingreso		Necesidades de los clientes.					
Salida		Ventas realizadas.					
Volumen T.	20	Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo	
T. Total	81,25 minutos	VAC	55,0%	VAC	53,2%	VAC	85,3%
Costo	4,19 USD	VAN	15,0%	VAN	7,4%	VAN	14,0%
Frecuencia	Diaria	NAV	30,0%	NAV	39,4%	NAV	0,8%

N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL (B)	Accede al correo electrónico de la empresa	X					0,033			0,19			La empresa debe contar con un correo electrónico funcional.
2	GERENTE COMERCIAL (B)	Revisa si hay solicitudes de compra realizadas directamente al correo o enviadas por medio de la página web de la empresa.		X					0,033		0,19			Las solicitudes realizadas en la página web de la empresa se envían directamente al e-mail de la empresa.
3	GERENTE COMERCIAL (B)	Accede a la página de Facebook de la empresa.	X					0,033			0,19			La empresa debe contar con una página Facebook publicitaria.
4	GERENTE COMERCIAL (B)	Revisa si tiene solicitudes de compra realizadas por medio del canal de Facebook.		X					0,033		0,19			
5	GERENTE COMERCIAL (B)	Demoras en el acceso a correo electrónico y página de Facebook de la empresa.				X				0,017		0,00		Demoras no previstas por problemas de conexión de internet, manejo lento del computador, etc.
6	GERENTE COMERCIAL (B)	Responde las solicitudes de aquellas personas que no dejaron su número de contacto por medio del e-mail o del canal de Facebook, pidiendo más detalles de la compra a realizar y el teléfono de contacto de ser necesario.	X					0,083			0,49			Se les invita a las personas a dejar su número de contacto para que la empresa puede comunicarse con ellos inmediatamente.
7	GERENTE COMERCIAL (B)	Contacta luego a los clientes que dejaron su número de teléfono en el contacto.	X					0,167			0,97			

8	GERENTE COMERCIAL (B)	Se cuadran los detalles de la venta a realizar con los clientes.	X					0,083			0,49			Los productos y la cantidad necesitada por el cliente.
9	GERENTE COMERCIAL (B)	Demora hasta la realización del pago por parte del cliente.			X					0,500			0,00	Se invita a hacer uso de la transferencia electrónica para agilizar el proceso.
10	GERENTE COMERCIAL (B)	Se receipta el pago por parte del cliente.	X					0,017			0,10			No se puede proceder al corte de la tela sin el pago por parte del cliente.
11	GERENTE COMERCIAL (B)	Se dirige hacia el empleado de ventas.				X				0,004			0,02	
12	GERENTE COMERCIAL (B)	Demora hasta llegar donde el empleado.			X					0,004			0,00	
13	GERENTE COMERCIAL (B)	Se le da al empleado de ventas las instrucciones de la venta a realizar.	X					0,083			0,49			
14	VENDEDOR	El empleado de ventas prepara la mercadería o productos a llevar por el cliente	X					0,167			0,35			Tiene que estar atento a las intrucciones brindadas por el gerente comercial.
15	VENDEDOR	Se dirige hacia el gerente comercial.				X				0,004			0,01	
16	VENDEDOR	Demora hasta llegar donde el gerente comercial.			X					0,004			0,00	
17	VENDEDOR	Le hace entrega del pedido de compra del cliente al gerente comercial.	X					0,004			0,01			
18	GERENTE COMERCIAL (B)	Receipta el pedido del cliente entregado por el empleado de ventas.	X					0,017			0,10			
19	GERENTE COMERCIAL (B)	Verifica el pedido del cliente preparado por el empleado de ventas		X					0,033			0,19		Se realiza siempre la verificación de la solicitud del cliente y de que todo esté completo.
20	GERENTE COMERCIAL (B)	Se entrega al cliente su compra.	X					0,033			0,19			En este tipo de ventas se le invita al cliente a que acuda al almacén para hacerle entrega de su compra.
TOTALES			11	3	6			0,721	0,100	0,533	3,57	0,58	0,03	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS																		
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO				P6: Gestión Almacenamiento y Bodega											
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO				SP6.1: Abastecimiento del almacén principal											
			Ingreso				Necesidad de abastecer el almacén principal de la Bolívar y Venezuela con la mercadería de la bodega.											
			Salida				Las estanterías y productos del almacén principal están al 100%.											
			Volumen T.		17		Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo							
			T. Total		55,50 minutos		VAC		29,4%		VAC		23,7%		VAC		24,6%	
			Costo		2,15 USD		VAN		35,3%		VAN		46,8%		VAN		59,3%	
			Frecuencia		Semanal		NAV		35,3%		NAV		29,4%		NAV		16,1%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES				
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV					
1	VENDEDOR	Verifica el stock del almacén y sus mostradores.		X					0,167			0,35		Esta tarea debe ser realizada por cada empleado en cada semana.				
2	VENDEDOR	En caso de que el stock no esté completo, notifica a la gerente comercial su ingreso a bodega		X					0,017			0,03		Se debe informar a la gerente comercial el ingreso a la bodega principal de mercadería.				
3	GERENTE COMERCIAL (A)	Recepta la notificación del empleado.		X					0,017			0,10						
4	GERENTE COMERCIAL (A)	Autoriza el ingreso del empleado a bodega.	X					0,003			0,02			Esto más por la formalidad que se desea plantear en este subproceso mejorado.				
5	VENDEDOR	Se dirige hacia bodega.					X			0,083			0,17					
6	VENDEDOR	Demoras no previstas camino hacia bodega.				X				0,033			0,00	Terminación de algún trabajo pendiente antes de ir, demoras de distinta naturaleza.				
7	VENDEDOR	Busca en bodega la mercadería necesaria para el abastecimiento del almacén.		X					0,133			0,28						

8	VENDEDOR	Demoras no previstas en la búsqueda de mercadería dentro de bodega.			X					0,033			0,00	Con el sistema categorizado y normalizado de bodega se pretende reducir las demoras al máximo.
9	VENDEDOR	Organiza la mercadería a trasladar al almacén.	X					0,033			0,07			Apila en el suelo la mercadería a llevar.
10	VENDEDOR	Traslada la mercadería al almacén.	X					0,083			0,17			Se tiene mucho cuidado con la realización de un esfuerzo físico no adecuado.
11	VENDEDOR	Notifica a la gerente comercial la mercadería sustraída de la bodega.			X				0,017			0,03		Para la actualización de la base de datos de inventario y bodega.
12	GERENTE COMERCIAL (A)	Es notificado de la mercadería sustraída de la bodega.	X					0,017			0,10			
13	GERENTE COMERCIAL (A)	Accede a la base de datos de inventario y bodega.				X			0,033			0,00		Hasta que cargue el programa del software de control de la empresa.
14	GERENTE COMERCIAL (A)	Demora por acceso a base de datos.				X			0,006			0,00		
15	GERENTE COMERCIAL (A)	Actualiza la base de datos de inventario y bodega.			X			0,083				0,49		Siempre se realiza esto cuando se realizan modificaciones a las existencias de mercadería dentro de la bodega.
16	VENDEDOR	Coloca la mercadería en los respectivos mostradores del almacén.	X					0,083			0,17			Se restaura la mercadería faltante o a punto de agotarse de los mostradores del almacén principal.
17	VENDEDOR	Almacenamiento de la mercadería en las estanterías del almacén principal.					X		0,083			0,17		Actividad conjunta con la anterior.
TOTALES			5	6	6			0,219	0,433	0,272	0,53	1,28	0,35	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS														
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P6: Gestión Almacenamiento y Bodega								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP6.2: Almacenamiento de nueva mercadería								
			Ingreso			Necesidad de un correcto almacenamiento de la mercadería adquirida dentro de la bodega principal.								
			Salida			Mercadería ingresada almacenada correctamente en la bodega del almacén principal.								
			Volumen T.	14		Valor Agregado en Volumen			Valor agregado en tiempo			Valor agregado en costo		
			T. Total	57,17 minutos		VAC	21,4%		VAC	26,5%		VAC	23,1%	
			Costo	2,32 USD		VAN	28,6%		VAN	17,5%		VAN	36,6%	
			Frecuencia	Semanal		NAV	50,0%		NAV	56,0%		NAV	40,3%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL (A)	Registro de la mercadería que si ingresa a los almacenes.		X					0,117			0,68		De la mercadería que previamente pasó por el subproceso de control de calidad de la mercadería adquirida
2	VENDEDOR	Notifica a la gerente comercial su ingreso a bodega para el almacenamiento de la mercadería nueva.		X					0,017			0,03		Se debe informar a la gerente comercial el ingreso a la bodega principal de mercadería.
3	GERENTE COMERCIAL (A)	Recepta la notificación del empleado.		X					0,017			0,10		
4	GERENTE COMERCIAL (A)	Autoriza el ingreso del empleado a bodega.	X					0,003			0,02			Esto más por la formalidad que se desea plantear en este subproceso mejorado.
5	VENDEDOR	Se dirige hacia bodega con la mercadería para almacenar.				X			0,083			0,17		

6	VENDEDOR	Demoras no previstas camino hacia bodega.			X					0,033			0,00	Terminación de algún trabajo pendiente antes de ir, demoras de distinta naturaleza.
7	VENDEDOR	Deja la mercadería en el suelo de la bodega.		X					0,017			0,03		
8	VENDEDOR	Ordena la mercadería según el tipo de tela.	X					0,083			0,17			
9	VENDEDOR	Lleva cada grupo de mercadería a su respectiva estantería.				X			0,167			0,35		
10	VENDEDOR	Demoras en el transporte de la mercadería.			X				0,033			0,00		Por agotamiento debido a la carga de la mercadería.
11	VENDEDOR	Coloca la mercadería en su respectiva estantería.	X					0,167			0,35			Se fija en la codificación y estandarización de las estanterías.
12	VENDEDOR	Almacenamiento de la mercadería					X		0,167			0,35		Actividad de almacenamiento dentro de la bodega.
13	VENDEDOR	Finalizado su trabajo regresa a su puesto de trabajo.				X			0,033			0,07		
14	VENDEDOR	Demoras no previstas de regreso al puesto de trabajo.			X				0,017			0,00		Descansos debido al agotamiento físico de la carga de la mercadería.
TOTALES			3	4	7			0,253	0,167	0,533	0,53	0,85	0,93	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

Diagrama de Análisis de los Procesos Mejorados y Añadidos																			
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			Nombre del Proceso					P6: Gestión Almacenamiento y Bodega											
			Nombre del Sub-Proceso					SP6.3: Transferencia de mercadería entre almacenes											
			Ingreso					Necesidad del almacén de la Flores y Espejo de abastecerse de mercadería.											
			Salida					El almacén de la Flores y Espejo abastecido con mercadería.											
			Volumen T.		26			Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo							
			T. Total		90,33 minutos			VAC		42,3%		VAC		46,5%		VAC		50,5%	
			Costo		3,99 USD			VAN		19,2%		VAN		15,5%		VAN		26,3%	
			Frecuencia		Semanal			NAV		38,5%		NAV		38,0%		NAV		23,2%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES					
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV						
1	GERENTE COMERCIAL (B)	Accede a la base de datos de bodega e inventario.		X					0,033				0,19		Analiza aquí el stock de su pedido antes de realizarlo.				
2	GERENTE COMERCIAL (B)	Demoras de acceso a base de datos.			X					0,006				0,00					
3	GERENTE COMERCIAL (B)	Accede a la opción de transferencia de mercadería.		X					0,017				0,10		Formato digital para la solicitud de mercadería de la bodega principal.				
4	GERENTE COMERCIAL (B)	Realiza la solicitud de transferencia de mercadería.	X					0,083				0,49			Llena los datos necesarios.				
5	GERENTE COMERCIAL (B)	Demora en la realización de la solicitud.			X					0,017				0,00	Demoras por interrupciones, demora en cargar los formatos por parte del software.				
6	GERENTE COMERCIAL (B)	Envía la solicitud de transferencia a la otra gerente comercial.				X				0,017				0,10	La envía por el software de la empresa.				
7	GERENTE COMERCIAL (B)	Demora en el envío y recepción de la solicitud de transferencia.			X					0,017				0,00					

8	GERENTE COMERCIAL (A)	Recepción de la solicitud de transferencia de mercadería.	X					0,017			0,10			Mensaje nuevo en el software de control de la empresa.
9	GERENTE COMERCIAL (A)	Imprime una copia de la orden de transferencia de mercadería recibida.		X				0,083			0,49			Imprime una copia para entregar la tarea al empleado de ventas.
10	GERENTE COMERCIAL (A)	Entrega la copia de la solicitud al empleado de ventas.		X				0,017			0,10			Se detalla en esta solicitud, la mercadería a ser transferida.
11	VENDEDOR (A)	Recepta la copia de la orden de transferencia.	X					0,017			0,03			
12	GERENTE COMERCIAL (A)	Da la orden al empleado de ventas de preparar la mercadería a ser transferida al almacén de la Flores y Espejo.	X					0,033			0,19			
13	VENDEDOR (A)	Se dirige hacia bodega con la mercadería para almacenar.				X			0,033			0,07		
14	VENDEDOR (A)	Demoras no previstas camino hacia bodega.			X				0,033			0,00		Terminación de algún trabajo pendiente antes de ir, demoras de distinta naturaleza.
15	VENDEDOR (A)	Prepara la solicitud de mercadería a ser transferida al almacén de la Flores y Espejo.	X					0,250			0,52			Se rige específicamente a lo indicado en la solicitud de transferencia.
16	VENDEDOR (A)	Prepara el transporte para la mercadería a trasladar al almacén de la Flores y Espejo.	X					0,083			0,17			

17	VENDEDOR (A)	Transporta la mercadería a su lugar de destino.				X				0,167			0,35	Generalmente se realiza esta actividad en taxi.
18	VENDEDOR (A)	Demoras no previstas en el transporte.			X					0,083			0,00	Espera del taxi, embarcamiento de la mercadería, etc.
19	VENDEDOR (A)	Arriva al lugar de destino.	X						0,017			0,03		
20	VENDEDOR (A)	Entrega de la mercadería.	X						0,083			0,17		Entrega la mercadería a un vendedor del almacén receptor.
21	VENDEDOR (B)	Recibe la mercadería.	X						0,083			0,17		Recibe la mercadería traída por el empleado de ventas del almacén matriz.
22	VENDEDOR (B)	Revisa que la mercadería traída esté completa.			X				0,083			0,17		Esta revisión debe realizarse siempre.
23	VENDEDOR (B)	En caso de que la mercadería solicitada esté correcta, se informa de eso a la gerente comercial.	X						0,017			0,03		
24	GERENTE COMERCIAL (B)	Recepta la notificación de su empleado.	X						0,017			0,10		Da la aceptación de que la transferencia se ha realizado con éxito.
25	VENDEDOR (A)	Regresa a su almacén a su puesto de trabajo.				X				0,167			0,35	
26	VENDEDOR (A)	Demoras no programadas en el regreso.					X			0,033			0,07	El reingresso del empleado debe ser lo más pronto posible.
TOTALES			11	5	10			0,700	0,233	0,572	2,02	1,05	0,93	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

ALMACENES
olga
TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS
DE ALTA CALIDAD

NOMBRE DEL PROCESO		P7: Gestión del Talento Humano					
NOMBRE DEL SUB-PROCESO		SP7.1: Contrataciones					
Ingreso		Necesidad de uno de los almacenes de contratar un nuevo empleado.					
Salida		Un nuevo empleado contratado para trabajar como vendedor en uno de los almacenes.					
Volumen T.	32	Valor Agregado en Volumen	Valor agregado en tiempo	Valor agregado en costo			
T. Total	1765,00 minutos	VAC	34,4%	VAC	92,0%	VAC	88,7%
Costo	83,23 USD	VAN	28,1%	VAN	2,8%	VAN	7,3%
Frecuencia	Anual	NAV	37,5%	NAV	5,2%	NAV	3,9%

N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL	Solicita al gerente general autorice la contratación de un nuevo empleado de ventas.	X					0,083			0,49			Lo hace mediante llamada telefónica o por correo electrónico.
2	GERENTE COMERCIAL	Transporte de solicitud.				X				0,083			0,49	
3	GERENTE COMERCIAL	Demora hasta la recepción de la solicitud.			X					0,017			0,00	Por revisión del correo, realización de la llamada telefónica, etc.
4	GERENTE GENERAL	Recepta la solicitud de la gerente comercial.		X					0,083			1,15		
5	GERENTE GENERAL	En caso de aceptar la solicitud, comunica su decisión a la gerente comercial.	X					0,033			0,46			No se puede realizar una contratación si no es aceptada por el gerente general.
6	GERENTE GENERAL	Transporte de decisión.				X				0,033			0,46	
7	GERENTE GENERAL	Demora hasta la recepción de la notificación.			X					0,017			0,00	Por revisión del correo, realización de la llamada telefónica, etc.
8	GERENTE COMERCIAL	Recepta la decisión del gerente general.		X					0,033			0,19		
9	GERENTE COMERCIAL	Anuncia en distintos motores de búsqueda el puesto vacante de empleado de ventas.	X					0,500			2,92			Utiliza el periódico, y motores de búsqueda del internet.
10	GERENTE COMERCIAL	Demoras en el ingreso en motores de búsqueda.			X					0,167			0,00	Por problemas de conexión en el internet, hasta establecer contacto con los canales de prensa, etc.

11	GERENTE COMERCIAL	Recepción de hojas de vidas de postulantes.		X					0,167			0,97		
12	GERENTE COMERCIAL	Archivo de hojas de vida.					X			0,083			0,49	Se las archiva por un plazo de 2 años.
13	GERENTE COMERCIAL	Revisión de hojas de vida de postulantes.			X					0,750			0,00	Revisión y análisis detallado.
14	GERENTE COMERCIAL	Demoras no previstas en la revisión de hojas de vida de los postulantes.			X					0,167			0,00	
15	GERENTE COMERCIAL	Selección de los candidatos para la entrevista.	X						0,167			0,97		Los candidatos que pasan a la siguiente etapa del proceso de selección.
16	GERENTE COMERCIAL	Entrevista a los candidatos seleccionados.	X						1,000			5,84		La primera entrevista con la gerente comercial.
17	GERENTE COMERCIAL	Envía el listado de los candidatos que serán entrevistados por el gerente general y sus hojas de vida.		X					0,083			0,49		Los candidatos que pasan a la segunda etapa.
18	GERENTE COMERCIAL	Transporte de hojas de vida a ser revisadas por el gerente general.					X			0,083			0,49	
19	GERENTE GENERAL	Recepción de la lista de candidatos a entrevistar y sus hojas de vida.		X					0,083			1,15		Los preparativos para la segunda etapa del proceso de contrataciones.
20	GERENTE GENERAL	Realiza la entrevista a los candidatos que pasan a la segunda etapa.	X						0,500			6,92		
21	GERENTE GENERAL	Selección final del candidato a ocupar el puesto de empleado de ventas.	X						0,167			2,31		Realiza la mejor selección en base a las aptitudes y preparación de cada uno de los candidatos.

22	GERENTE GENERAL	Notifica su decisión a la gerente comercial.	X					0,083			1,15			Por teléfono o correo electrónico.
23	GERENTE GENERAL	Trasporte de decisión final del gerente general.				X				0,083			1,15	
24	GERENTE GENERAL	Demora hasta la notificación de la decisión final del gerente general.			X					0,017			0,00	
25	GERENTE COMERCIAL	Recepción de la decisión final del gerente general.		X					0,083			0,49		Es necesaria la decisión final del gerente general para proceder con el proceso.
26	GERENTE COMERCIAL	Proporciona la respectiva inducción al nuevo empleado.	X					0,500			2,92			Explica todos los detalles del puesto de trabajo.
27	GERENTE COMERCIAL	Selecciona un empleado de ventas para llevar a cabo la inducción del nuevo empleado.		X					0,083			0,49		Elige al empleado más capacitado para llevar a cabo esta tarea.
28	GERENTE COMERCIAL	Notifica al empleado de ventas su decisión.		X					0,033			0,19		Lo hace de manera directa.
29	GERENTE COMERCIAL	Transporte de las indicaciones de la gerente comercial.				X				0,033			0,19	
30	VENDEDOR	Recepta la notificación por parte de la gerente comercial.	X					0,033			0,07			
31	VENDEDOR	Realiza la capacitación al nuevo empleado de ventas.	X					####			49,79			Le muestra todas las herramientas necesarias para su puesto de trabajo.
32	GERENTE COMERCIAL	Realiza una evaluación inicial del nuevo empleado.		X					0,167			0,97		Con el fin de evaluar en primera instancia al nuevo empleado.
TOTALES			11	9	12			27,07	0,817	1,533	73,86	6,11	3,27	








DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS														
<div>ALMACENES</div> <div></div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P7: Gestión del Talento Humano								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP7.2: Levantamiento de Memorandos								
			Ingreso			Necesidad de la gerente comercial de levantar un memorando a uno de los empleados debido al incumplimiento de alguna normativa o reglamentación de la empresa.								
			Salida			El empleado es llamado la atención mediante un memorando por parte del gerente comercial con notificación al gerente general.								
			Volumen T.	12		Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo				
			T. Total	30,00 minutos		VAC	25,0%	VAC	33,3%	VAC	28,2%			
			Costo	3,23 USD		VAN	25,0%	VAN	30,0%	VAN	47,7%			
			Frecuencia	Cuando sea necesaria		NAV	50,0%	NAV	36,7%	NAV	24,1%			
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	VENDEDOR	Quiebra una de las reglamentaciones de la normativa de trabajo de la empresa o demuestra un acto de indisciplina inaceptable.			X					0,017			0,00	La reglamentación guía se encuentra en el documento P7/SP7.2/A1 del Manual de Procesos de la empresa.
2	GERENTE COMERCIAL	Notifica o presencia el cometimiento del hecho.		X						0,033			0,19	Lo presencia el mismo, o realiza las averiguaciones respectivas para afirmar le hecho por parte del empleado.
3	GERENTE COMERCIAL	Si se trata de un caso grave, la gerente redacta el memorando al empleado de ventas.	X						0,133			0,78		Si no es un caso grave se realiza una amonestación verbal solamente y la misma debe ser contabilizada por la gerente.
4	GERENTE COMERCIAL	Entrega el memorando al empleado de ventas.	X						0,017			0,10		Lo entrega directamente al empleado.
5	GERENTE COMERCIAL	Transporte del memorando a las manos del empleado.				X				0,017			0,10	
6	GERENTE COMERCIAL	Demoras en la entrega del memorando			X					0,017			0,00	
7	VENDEDOR	Recibe el memorando otorgado por la gerente comercial.	X						0,017			0,03		Revisa y en caso de ser necesario apela la decisión de la gerente.
8	GERENTE COMERCIAL	Almacena el memorando en el archivo físico y digital.					X			0,083			0,49	En el archivo físico y en la base de datos de la empresa.
9	GERENTE COMERCIAL	Envía una copia digital del memorando al gerente general por e-mail.		X					0,033			0,19		Para constancia y contabilización del gerente general.
10	GERENTE COMERCIAL	Trasporte del memorando al gerente general.				X				0,033			0,19	
11	GERENTE COMERCIAL	Demoras en el envío del memorando al gerente comercial.			X					0,017			0,00	
12	GERENTE GENERAL	Recepción del memorando redactado por la gerente comercial.		X					0,083			1,15		Revisa también el hecho suscitado.
TOTALES			3	3	6		0,17	0,150	0,183	0,91	1,54	0,78		

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS																			
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO					P7: Gestión del Talento Humano											
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO					SP7.3: Despidos											
			Ingreso					Necesidad de la empresa de prescindir de los servicios de uno de sus empleados.											
			Salida					Empleado o vendedor desvinculado de la organización.											
			Volumen T.		14			Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo							
			T. Total		74,00 minutos			VAC		35,7%		VAC		43,2%		VAC		47,0%	
			Costo		6,50 USD			VAN		28,6%		VAN		40,5%		VAN		45,5%	
			Frecuencia		Cuando sea necesaria			NAV		35,7%		NAV		16,2%		NAV		7,5%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES					
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV						
1	GERENTE COMERCIAL	Realiza el proceso de levantamiento de un primer memorando al empleado de ventas.	X					0,117			0,68				Según el subproceso P7 / SP7.2				
2	VENDEDOR	Demoras no previstas en el proceso de levantamiento del memorando al empleado.				X				0,033			0,00		Demoras no previstas en el camino.				
3	GERENTE COMERCIAL	Realiza el proceso de levantamiento de un segundo memorando al empleado de ventas.	X					0,117			0,68				Según el subproceso P7 / SP7.2				
4	VENDEDOR	Demoras no previstas en el proceso de levantamiento del memorando al empleado.				X				0,033			0,00		Demoras no previstas en el camino.				
5	GERENTE COMERCIAL	Sostiene una conversación con el empleado de ventas.		X					0,167			0,97			Trata de buscar una enmienda en su actitud dentro del trabajo.				
6	VENDEDOR	Recibe la conversación por parte del gerente comercial.		X					0,167			0,35			Trata de establecer un compromiso de enmienda en sus actitudes.				
7	GERENTE COMERCIAL	Realiza el proceso de levantamiento de un tercer memorando al empleado de ventas.	X					0,117			0,68				Según el subproceso P7 / SP7.2				
8	VENDEDOR	Demoras no previstas en el proceso de levantamiento del memorando al empleado.				X				0,033			0,00		Demoras no previstas en el camino.				
9	GERENTE COMERCIAL	Oficializa el acta de despido al empleado.	X					0,167			0,97				Se encarga de los trámites de despido del empleado.				
10	VENDEDOR	Recibe la orden de desvinculación de la empresa.	X					0,017			0,03								
11	GERENTE COMERCIAL	Notifica al gerente general sobre el despido del empleado.		X					0,083			0,49			El gerente general debe estar al tanto de estos sucesos.				
12	GERENTE COMERCIAL	Transporte de la notificación al gerente general.				X				0,083			0,49						
13	GERENTE COMERCIAL	Demoras no previstas en la notificación del despido al gerente general.				X				0,017			0,00						
14	GERENTE GENERAL	Recepción de la notificación de despido del empleado de ventas.		X					0,083			1,15			Se mantiene al tanto de los sucesos importantes en la empresa.				
TOTALES			5	4	5			0,53	0,500	0,200	3,05	2,96	0,49						






DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO					P7: Gestión del Talento Humano								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO					SP7.4: Permisos de Trabajo								
			Ingreso					Necesidad del empleado de tener tiempo libre dentro de su horario de trabajo para llevar a cabo las actividades de carácter personal que dicho empleado deba realizar.								
			Salida					El empleado cuenta con tiempo disponible dentro de su horario de trabajo, para la realización de sus actividades personales ya sea este: descuento de vacaciones, descuento del salario mensual u otorgado por la empresa dependiendo de la situación y el caso.								
			Volumen T.	21				Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo				
			T. Total	76,33 minutos				VAC	38,1%		VAC	16,2%		VAC	25,1%	
			Costo	2,40 USD				VAN	14,3%		VAN	14,4%		VAN	42,1%	
			Frecuencia	Cuando sea necesaria				NAV	47,6%		NAV	69,4%		NAV	32,8%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES		
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV			
1	VENDEDOR	Se dirige al despacho de la gerente comercial.	X					0,033			0,07			El gerente comercial almacena estas hojas de permiso en su archivo.		
2	VENDEDOR	Transporte hasta el arribo del empleado al despacho de la gerente comercial.				X				0,033			0,07	La gerente comercial almacena estos formatos en su archivo.		
3	VENDEDOR	Demora en el transporte del empleado al despacho de la gerente comercial.			X					0,017			0,00			
4	VENDEDOR	Pide a la gerente comercial una hoja de permiso de trabajo a ser llenada.		X				0,017			0,03			El gerente comercial almacena estas hojas de permiso en su archivo.		
5	GERENTE COMERCIAL	Suministra una hoja de permiso de trabajo al empleado de ventas.	X					0,017			0,10			La gerente comercial almacena estos formatos en su archivo.		
6	GERENTE COMERCIAL	Transporte de la hoja de permiso de trabajo de la gerente al empleado.				X				0,017			0,10			
7	GERENTE COMERCIAL	Demoras no previstas en la entrega de la hoja de permiso de trabajo.			X					0,333			0,00	Hasta acceder al archivo principal.		
8	VENDEDOR	Recepción de la hoja de permiso de trabajo.	X					0,017			0,03					
9	VENDEDOR	Llena y firma el permiso de trabajo detallando el motivo de la ausencia.	X					0,083			0,17			Sigue las instrucciones detalladas en el mismo permiso de trabajo.		

10	VENDEDOR	Transporte de la hoja de permiso de trabajo del empleado a la gerente.			X				0,017			0,03	
11	VENDEDOR	Demoras no previstas en la entrega de la hoja de permiso de trabajo.			X				0,333			0,00	Demoras de transporte.
12	GERENTE COMERCIAL	Recepción de la hoja de permiso de trabajo.	X					0,017			0,10		Recibe la hoja y procede al siguiente paso que es la revisión de la misma.
13	GERENTE COMERCIAL	Revisión del permiso de trabajo.		X				0,083			0,49		Es necesaria la revisión y análisis del permiso de trabajo por la gerente comercial.
14	GERENTE COMERCIAL	Aceptación del permiso de trabajo.	X					0,003			0,02		Una vez realizada la aceptación. Se fijan detalles de descuento de vacaciones y de horas de trabajo de ser el caso.
15	GERENTE COMERCIAL	Firma el permiso de trabajo	X					0,003			0,02		En el formato de permiso de trabajo debe constar la firma de la gerente comercial para ser válido.
16	GERENTE COMERCIAL	Almacenamiento físico y digital del permiso de trabajo.					X		0,083			0,49	Se realiza un archivo tanto físico y digital de los permisos de trabajo concedidos.
17	GERENTE COMERCIAL	Demoras no previstas en el almacenamiento o archivo del permiso de trabajo.			X				0,017			0,00	Demoras en el proceso de escaneado del permiso de trabajo, demoras hasta el acceso al archivo.
18	GERENTE COMERCIAL	Envía una copia del permiso de trabajo digital para el archivo del departamento de contabilidad.		X					0,083			0,49	Para la contabilización de las horas trabajadas y el cálculo del salario mensual a recibir.
19	GERENTE COMERCIAL	Transporte del archivo digital del permiso de trabajo.					X		0,017			0,10	
20	GERENTE COMERCIAL	Demoras en el transporte del archivo digital del permiso de trabajo al departamento de contabilidad.			X				0,017			0,00	Demoras no previstas en el envío del correo electrónico.
21	CONTADORA	Recepción del archivo electrónico del permiso de trabajo.	X					0,033			0,10		Recepción, revisión y archivo por parte del departamento de contabilidad.
TOTALES			8	3	10			0,21	0,183	0,883	0,60	1,01	0,79

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS														
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P7: Gestión del Talento Humano								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP7.5: Contabilidad de horas trabajadas								
			Ingreso			Necesidad de la empresa de contabilizar el total de horas trabajadas por el empleado.								
			Salida			La empresa tiene un mejor registro de las horas trabajadas por los empleados y de esta manera se puede efectuar de mejor manera el pago de las mismas.								
			Volumen T.	7		Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo				
			T. Total	10,00 minutos		VAC	42,9%	VAC	20,0%	VAC	34,2%			
			Costo	3,34 USD		VAN	14,3%	VAN	50,0%	VAN	14,6%			
			Frecuencia	Semanal		NAV	42,9%	NAV	30,0%	NAV	51,2%			
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	VENDEDOR (X7), GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Se dirige a la máquina de registro biométrico					X			0,017			0,57	
2	VENDEDOR (X7), GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Realiza el registro biométrico de entrada	X					0,017			0,57			De ser posible el gerente comercial verifica la realización de este paso
3	VENDEDOR (X7), GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Se dirige a la máquina de registro biométrico					X			0,017			0,57	
4	VENDEDOR (X7), GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Realiza el registro biométrico a la hora de almuerzo	X					0,017			0,57			De ser posible el gerente comercial verifica la realización de este paso
5	VENDEDOR (X7), GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Se dirige a la máquina de registro biométrico					X			0,017			0,57	
6	VENDEDOR (X7), GERENTES COMERCIALES Y GERENTE GENERAL	Realiza el registro biométrico de salida	X											De ser posible el gerente comercial verifica la realización de este paso
7	GERENTE COMERCIAL	Contabiliza las entradas al registro biométrico		X					0,083			0,49		Realiza un control diario de estas entradas
TOTALES			3	1	3			0,03	0,083	0,050	1,14	0,49	1,71	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO					P7: Gestión del Talento Humano						
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO					SP7.6: Evaluación periódica del personal						
			Ingreso					Necesidad de la empresa de motivar oportunidades de mejora y el crecimiento profesional de los empleados.						
			Salida					Empleados o vendedores motivados, con recomendaciones enfocadas en su crecimiento profesional y humano.						
			Volumen T.	19				Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo		
			T. Total	169,00 minutos				VAC	52,6%	VAC	94,7%	VAC	92,9%	
			Costo	12,38 USD				VAN	10,5%	VAN	0,0%	VAN	0,0%	
			Frecuencia	Anual				NAV	36,8%	NAV	5,3%	NAV	7,1%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL	Accede a la base de datos principal de la empresa				X			0,017			0,10		
2	GERENTE COMERCIAL	Accede al archivo de formato de evaluación del personal				X			0,017			0,10		
3	GERENTE COMERCIAL	Imprime el número de copias adecuado de los formatos de evaluación del personal					X		0,083			0,49		
4	GERENTE COMERCIAL	Realiza la evaluación de los empleados	X					1,000			5,84			
5	VENDEDOR	Llena el formato de la evaluación	X					0,500			1,04		Es importante que lo llene adecuadamente	
6	GERENTE COMERCIAL	Califica el formato de evaluación	X					0,500			2,92			
7	GERENTE COMERCIAL	Llama al empleado de ventas a su despacho					X		0,033			0,19		

8	VENDEDOR	Asiste a la reunión	X				0,500			1,04			Esta reunión es importante para el establecimiento de las oportunidades de mejora
9	GERENTE COMERCIAL	Le entrega el resultado de la evaluación	X				0,083			0,49			
10	VENDEDOR	Recepta el resultado de la evaluación	X				0,083			0,17			
11	GERENTE COMERCIAL	Diálogo para establecer las oportunidades de mejora		X									Se establece compromiso por parte del gerente
12	VENDEDOR	Diálogo para establecer las oportunidades de mejora		X									Compromiso por parte del vendedor
13	GERENTE COMERCIAL	Documenta las oportunidades de mejora	X										
14	GERENTE COMERCIAL	Firma el formato de evaluación del personal	X										
15	GERENTE COMERCIAL	Accede a la base de datos principal de la empresa				X							
16	GERENTE COMERCIAL	Accede al formato de resumen gerencial de la evaluación del personal				X							
17	GERENTE COMERCIAL	Imprime el formato					X						
18	GERENTE COMERCIAL	Llena el formato gerencial	X										
19	GERENTE COMERCIAL	Firma el formato gerencial	X										
TOTALES			10	2	7		2,67	0,000	0,150	11,50	0,00	0,88	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS






DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS														
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P7: Gestión del Talento Humano								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP7.7: Capacitación								
			Ingreso			Necesidad de la empresa de capacitar tanto a los gerentes comerciales como a los vendedores con respecto a los productos que comercializan, por medio de representantes de los proveedores.								
			Salida			Tanto gerentes comerciales como vendedores se encuentran más capacitados para vender de una manera más técnica sus productos.								
			Volumen T.	7		Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo				
			T. Total	515,00 minutos		VAC	42,9%	VAC	58,3%	VAC	82,9%			
			Costo	128,25 USD		VAN	28,6%	VAN	17,5%	VAN	16,2%			
			Frecuencia	Semestral		NAV	28,6%	NAV	24,3%	NAV	0,9%			
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE GENERAL	Cuadra la cita con el representante de los proveedores del cual necesita la capacitación sobre sus productos.	X					2,000			27,69			El Gerente Comercial es el encargado de organizar la capacitación.
2	GERENTE COMERCIAL (X2) Y VENDEDORES (X7)	Asiste de manera obligatoria a los eventos programados de capacitación por parte del gerente general.	X					2,000			52,43			Es estrictamente necesario la asistencia a la capacitación.
3	GERENTE COMERCIAL (X2) Y VENDEDORES (X7)	Realiza un informe de una hoja donde resume lo aprendido en la capacitación.	X					1,000			26,21			El informe se sujeta al formato establecido P7 / SP7.6 / A1.
4	GERENTE GENERAL	Recolecta los informes realizados por sus empleados y analiza el aprendizaje asimilado tras la capacitación.				X				2,000			0,00	
5	GERENTE GENERAL	Califica los informes presentados.		X					0,500			6,92		
6	GERENTE GENERAL	Anuncia los resultados y de ser necesario conversa con sus empleados.		X					1,000			13,84		Para la retroalimentación de los resultados de cada empleado.
7	GERENTE GENERAL	Archiva los resultados obtenidos.				X				0,083			1,15	En la base de datos interna del almacén.
TOTALES			3	2	2			5,00	1,500	2,083	#####	20,77	1,15	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

<div style="text-align: center;"> ALMACENES  TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD </div>													
N°	Responsable	Actividad	Simbología				Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
							VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL	Entrega las encuestas de satisfacción a los empleados de su almacén.	X				0,033			0,19			De acuerdo al formato P7 / SP7,8
2	VENDEDOR	La encuesta es llenada por cada uno de los empleados en los almacenes.				X			0,033			0,07	Tiene que ser llenada de manera adecuada
3	GERENTE COMERCIAL	Recolecta las encuestas previamente llenadas	X				0,033			0,19			
4	GERENTE COMERCIAL	Analiza los resultados y califica las encuestas		X				0,033			0,19		
5	GERENTE GENERAL	Convoca a una reunión a los gerentes comerciales con el fin de exponer los resultados de las encuestas de satisfacción del personal.	X				0,033			0,46			
6	GERENTE COMERCIAL	Establece las oportunidades de mejora con el fin de incrementar o mantener el nivel de satisfacción del personal para el próximo año.		X				0,033			0,19		
7	GERENTE GENERAL	En base a los criterios expuestos por los gerentes comerciales, diseña el plan de acción para ya sea mejorar o mantener el nivel de la satisfacción del personal para el próximo año.	X				0,033			0,46			Se pone en marcha las oportunidades de mejora establecidas
TOTALES			4	2	1		0,13	0,067	0,033	1,31	0,39	0,07	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS






<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO		P8: Gestión Financiera									
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO		SP8.1: Pago de Remuneración Mensual a los empleados									
			Ingreso		Necesidad de la empresa para realizar el pago mensual de los empleados.									
			Salida		Los empleados reciben su remuneración mensual al inicio del nuevo mes de trabajo.									
			Volumen T.	9	Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo					
			T. Total	87,00 minutos	VAC	44,4%	VAC	88,5%	VAC	93,6%				
			Costo	6,44 USD	VAN	22,2%	VAN	8,0%	VAN	4,8%				
			Frecuencia	Mensual	NAV	33,3%	NAV	3,4%	NAV	1,5%				
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL	Accede al archivo principal					X			0,017			0,10	
2	GERENTE COMERCIAL	Imprime la hoja de horas laboradas dada por el equipo de registro biométrico	X						0,033			0,19		
3	GERENTE COMERCIAL	Envía este documento a la contadora				X				0,017			0,00	Mediante correo electrónico
4	CONTADORA	Procesa la hoja de horas laboradas		X					0,083			0,24		
5	CONTADORA	Elabora la planilla de sueldos	X						0,500			1,46		
6	CONTADORA	Envía la planilla de pago mensual a la gerente comercial encargada de la realización de los pagos.				X				0,017			0,00	
7	VENDEDOR	Revisa y firma la planilla o rol de pagos.		X					0,033			0,07		Es importante que revise que todo está en orden
8	GERENTE COMERCIAL	Realiza el pago de los sueldos de todos los empleados, incluyendo el sueldo del gerente general y de la otra gerente comercial.	X						0,500			2,92		
9	GERENTE COMERCIAL	Realiza el pago de fin de mes a la gerente comercial encargada de la realización de los pagos.	X						0,250			1,46		
TOTALES			4	2	3			1,28	0,117	0,050	6,03	0,31	0,10	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS																	
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P8: Gestión Financiera											
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP8.2: Pago de los beneficios de ley y utilidades											
			Ingreso			Necesidad de la empresa de cumplir con el pago de los beneficios de la ley a sus empleados.											
			Salida			Los empleados reciben el pago de los beneficios de la ley por parte de la empresa.											
			Volumen T.	6		Valor Agregado en Volumen			Valor agregado en tiempo			Valor agregado en costo					
			T. Total	200,00 minutos		VAC		50,0%		VAC		90,0%		VAC		91,4%	
			Costo	29,65 USD		VAN		16,7%		VAN		5,0%		VAN		7,8%	
			Frecuencia	Anual		NAV		33,3%		NAV		5,0%		NAV		0,8%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES			
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV				
1	VENDEDOR (A)	Realiza el informe del pago de los beneficios de la ley: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, utilidades y fondos de reserva de acuerdo al calendario establecido por la ley.	X					2,000			4,15			Utiliza los formatos establecidos para este procedimiento.			
2	CONTADORA	Envía este informe al gerente general de la empresa.				X				0,083			0,24	Vía correo electrónico			
3	GERENTE GENERAL	Revisa y aprueba el informe realizado por el departamento de contabilidad.		X				0,167			2,31						
4	GERENTE GENERAL	Da la orden a la gerente comercial encargada de realizar el pago de beneficios de ley y utilidades.			X					0,083			0,00				
5	GERENTE COMERCIAL	Realiza el pago de los beneficios de ley a los empleados de la empresa, y las utilidades correspondientes al gerente general y socio mayoritario de la empresa.	X					0,500			2,92						
6	GERENTE COMERCIAL (X2), VENDEDORES(X7) Y GERENTE GENERAL	Reciben el pago de beneficios de ley y utilidades	X					0,500			20,03			En este paso también revisan los empleados que el pago efectuado sea el correcto.			
TOTALES			3	1	2		3,00	0,167	0,167	27,10	2,31	0,24					

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS														
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P8: Gestión Financiera								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP8.3: Cuadros de Contabilidad Mensual								
			Ingreso			Necesidad de los Almacenes Olga CIA. LTDA. de llevar balances y estados de cuenta.								
			Salida			Cuadros de contabilidad mensuales de los Almacenes Olga CIA. LTDA.								
			Volumen T.	11		Valor Agregado en Volumen			Valor agregado en tiempo			Valor agregado en costo		
			T. Total	120,00 minutos		VAC	72,7%		VAC	79,2%		VAC	62,2%	
			Costo	12,20 USD		VAN	18,2%		VAN	16,7%		VAN	37,8%	
			Frecuencia	Mensual		NAV	9,1%		NAV	4,2%		NAV	0,0%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL (A)	Imprime su resumen de ventas y gastos mensual del almacén a su cargo y lo envía al Gerente General.	X					0,083			0,49			Se imprime el cuadro de ventas del software que maneja la empresa
2	GERENTE COMERCIAL (B)	Imprime su resumen de ventas y gastos mensual del almacén a su cargo y lo envía al Gerente General.			X					0,083			0,00	Se imprime el cuadro de ventas del software que maneja la empresa
3	GERENTE GENERAL	Recibe la información	X					0,083			1,15			
4	GERENTE GENERAL	En caso de haber observaciones, las realiza, caso contrario aprueba el estado de cuentas de los almacenes para el año de análisis.		X					0,167			2,31		
5	GERENTE GENERAL	Envía el estado de cuentas aprobado al departamento de contabilidad.	X					0,083			1,15			
6	CONTADORA	Recibe la información proporcionada por el gerente general.	X					0,083			0,24			
7	CONTADORA	Realiza un informe de Contabilidad	X					1,000			2,91			
8	CONTADORA	Envía el informe al gerente general	X					0,083			0,24			
9	GERENTE GENERAL	Revisa el informe desarrollado por contabilidad y firma el mismo, y lo archiva			X				0,167			2,31		
10	GERENTE GENERAL	Envía una copia del cuadro de contabilidad para el respectivo mes a cada una de las gerentes comerciales de la empresa.	X					0,083			1,15			Es importante que los gerentes comerciales tengan en sus manos esta información de manera que estén enterados del estado de la empresa.
11	CONTADORA	Envía la copia de estos cuadros al Sistema de Rentas Internas.	X					0,083			0,24			No olvidar de este paso importante
TOTALES			8	2	1			1,58	0,333	0,083	7,59	4,61	0,00	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS														
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO			P9: Gestión de Mantenimiento								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO			SP9.1: Mantenimiento del Software de Caja								
			Ingreso			Necesidad de la empresa de tener un programa de mantenimiento para afrontar las dificultades que puedan aparecer en el software de facturación que utilizan los almacenes.								
			Salida			Plan emergente en caso de fallas en el software de facturación de los almacenes								
			Volumen T.	9		Valor Agregado en Volumen			Valor agregado en tiempo			Valor agregado en costo		
			T. Total	90,00 minutos		VAC		66,7%	VAC		44,4%	VAC		50,0%
			Costo	7,79 USD		VAN		22,2%	VAN		44,4%	VAN		50,0%
			Frecuencia	Semanal		NAV		11,1%	NAV		11,1%	NAV		0,0%
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL	Detiene el uso de la computadora y realiza el cambio del método de facturación a manual.	X					0,083			0,49			Es conveniente no usar el computador para el proceso de facturación cuando este muestre averías.
2	GERENTE COMERCIAL	Revisa el registro de mantenimiento del software de caja para tratar de encontrar la solución.		X				0,167			0,97			
3	GERENTE COMERCIAL	En caso de no encontrar la solución, se pone en contacto con la empresa que suministra el servicio del software de facturación.	X					0,083			0,49			Es importante no tratar de hacer algo fuera de lo establecido en el registro de mantenimiento.
4	GERENTE COMERCIAL	Espera que el equipo técnico de la empresa que suministra el servicio del software de facturación anuncie la posible solución al problema ocurrido.			X				0,167		0,00			
5	GERENTE COMERCIAL	En caso de ser un problema que puede resolverse mediante la tutela por vía telefónica se sigue las instrucciones del ingeniero en sistemas a cargo.	X					0,167			0,97			
6	GERENTE COMERCIAL	En caso de ser una falla de carácter mayor, se prosigue con el procedimiento de facturación manual y se pacta una cita emergente con los ingenieros en sistemas encargadas para después de terminada la jornada laboral.	X					0,083			0,49			
7	GERENTE COMERCIAL	Se realizan todas las preguntas a la compañía que presta el servicio del software de facturación con el fin de evitar daños como el ocurrido.		X				0,500			2,92			Es necesaria una correcta retroalimentación de lo sucedido, con el fin de evitar que el problema vuelva a ocurrir.
8	GERENTE COMERCIAL	Se actualiza el registro de mantenimiento con las especificaciones nuevas dadas.	X					0,167			0,97			
9	GERENTE COMERCIAL	Se reinicia el proceso de facturación por computadora.	X					0,083			0,49			
TOTALES			6	2	1		0,67	0,667	0,167	3,90	3,90	0,00		

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO					P9: Gestión de Mantenimiento								
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO					SP9.2: Mantenimiento de las instalaciones de los almacenes								
			Ingreso					Necesidad de la empresa de tener un programa de mantenimiento para afrontar las dificultades que puedan aparecer en el software de facturación que utilizan los almacenes.								
			Salida					Plan emergente en caso de fallas en el software de facturación de los almacenes								
			Volumen T.	5				Valor Agregado en Volumen			Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo			
			T. Total	120,00 minutos				VAC	60,0%		VAC	25,0%		VAC	29,0%	
			Costo	12,36 USD				VAN	40,0%		VAN	75,0%		VAN	71,0%	
			Frecuencia	Anual				NAV	0,0%		NAV	0,0%		NAV	0,0%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES		
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV			
1	GERENTE COMERCIAL	Realiza una revisión de los equipos y bienes del Almacén		X					0,500			2,92		Es importante realizar una inspección periódica de los equipos y bienes.		
2	GERENTE COMERCIAL	En caso de haber deterioro comunica esto al Gerente General y solicita reparaciones o nuevos bienes.	X					0,167			0,97			No es necesaria otra inspección por parte del gerente general.		
3	GERENTE GENERAL	Acepta la solicitud del gerente comercial	X					0,083			1,15					
4	GERENTE COMERCIAL	Una vez iniciadas las operaciones de renovación del local, el gerente comercial debe darle un seguimiento diario a todas las acciones ejecutadas y los gastos incurridos, además de procurar que las obras se cumplan a tiempo.		X				1,000			5,84			Se debe de realizar un control e inspección de cualquier obra de mejora dentro de los almacenes.		
5	GERENTE COMERCIAL	Se tiene un registro de los costos incurridos con el fin de presentarlos en el departamento de contabilidad cuando sea necesario.	X					0,250			1,46			Se debe mejorar la anotación y el archivo de este tipo de datos ya que por lo que se observa se tiene cierta dificultad en localizar estos datos.		
TOTALES			3	2	0		0,50	1,500	0,000	3,59	8,77	0,00				

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEJORADOS Y AÑADIDOS






<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			NOMBRE DEL PROCESO					P10: Operaciones Internas						
			NOMBRE DEL SUB-PROCESO					SP10.1: Gestión de Uniformes de Trabajo						
			Ingreso					Necesidad de la empresa de renovar los uniformes para los empleados.						
			Salida					Empleados con los uniformes para el nuevo año de trabajo.						
			Volumen T.	7				Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo		
			T. Total	75,00 minutos				VAC	57,1%	VAC	60,0%	VAC	57,0%	
			Costo	7,70 USD				VAN	14,3%	VAN	13,3%	VAN	30,0%	
			Frecuencia	Anual				NAV	28,6%	NAV	26,7%	NAV	13,1%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	
1	GERENTE COMERCIAL	Coordina la cita con el sastre para que tome las medidas de los empleados.	X					0,167			0,97			Generalmente ya se tiene un lugar definido a donde se manda a confeccionar los uniformes para los vendedores de los almacenes.
2	VENDEDOR	Se toma las medidas necesarias para el diseño de los uniformes para el nuevo año de trabajo. (x 7 vendedores)					X			0,250		0,52		
3	GERENTE COMERCIAL	Pide la cotización al sastre contratado para la confección de los nuevos uniformes	X					0,083			0,49			
4	GERENTE COMERCIAL	Envía la cotización al gerente general.					X			0,083		0,49		
5	GERENTE GENERAL	La cotización es revisada y aprobada por el gerente general		X					0,167		2,31			
6	GERENTE COMERCIAL	En caso de que la oferta del sastre no sea aceptada por el gerente general, se repite desde el paso 1, buscando un nuevo sastre para la cotización.	X					0,333			1,95			Este nunca ha sido el caso, puesto que las cotizaciones presentadas por el actual sastre han sido satisfactorias para el gerente general de la empresa.
7	GERENTE COMERCIAL	Confeccionados los nuevos uniformes, el gerente comercial procede a entregar estos a los vendedores.	X					0,167			0,97			
TOTALES			4	1	2			0,75	0,167	0,333	4,38	2,31	1,01	

Diagrama de Análisis de los Procesos Mejorados y Añadidos																			
<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>			Nombre del Proceso					P10: Operaciones Internas											
			Nombre del Sub-Proceso					SP10.2: Gestión de limpieza de los locales											
			Ingreso					Necesidad de realizar un programa de aseo para los 2 almacenes que sea ejecutado por los empleados.											
			Salida					Almacenes aseados y ordenados, listos para dar servicio a los clientes.											
			Volumen T.		7			Valor Agregado en Volumen		Valor agregado en tiempo		Valor agregado en costo							
			T. Total		215,00 minutos			VAC		85,7%		VAC		86,0%		VAC		88,3%	
			Costo		24,94 USD			VAN		14,3%		VAN		14,0%		VAN		11,7%	
			Frecuencia		Diaria			NAV		0,0%		NAV		0,0%		NAV		0,0%	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (h)			Costo (USD)			OBSERVACIONES					
								VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV						
1	GERENTE COMERCIAL	Diseña el cuadro de actividades para el mes de operación	X					0,500			2,92								
2	GERENTE COMERCIAL	Expone el cuadro de actividades en el boletín principal del almacén.	X					0,083			0,49								
3	GERENTE COMERCIAL	Realiza la tarea de limpieza de pisos.	X					0,500			2,92								
4	GERENTE COMERCIAL	Realiza la tarea de limpieza de mostradores, vidrios y estanterías.	X					0,500			2,92								
5	GERENTE GENERAL	Realiza la tarea de limpieza de baños.	X					0,500			6,92								
6	GERENTE COMERCIAL	Realiza la tarea de limpieza y arreglo de la bodega.	X					1,000			5,84								
7	GERENTE COMERCIAL	Supervisa que las tareas sean cumplidas		X					0,500		2,92			Cuando no existe cumplimiento de alguna actividad el gerente sabe quien fue el empleado que no la hizo.					
TOTALES			6	1	0			3,08	0,500	0,000	22,02	2,92	0,00						

Anexo 12. Manual de Procesos de los Almacenes Olga CIA. LTDA.

ALMACENES


olga

**TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS
DE ALTA CALIDAD**

MANUAL DE PROCESOS

VERSIÓN: # 1
FECHA DE ELABORACIÓN: 30/06/2014
FECHA DE REVISIÓN: 22/07/2016
ELABORADO POR: Ing. Sebastián Silva P.
REVISADO POR: Econ. Rosa Elena de Lara

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P1 / SP1.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión Estratégica	
	SUB-PROCESO: Plan Estratégico y Operativo	
	Ingreso: Necesidad de contar con un plan de actividades y estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales para el próximo año. Salida: Empresa tiene un lineamiento a mediano plazo que estipula los objetivos organizacionales a cumplir.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Desarrollar una correcta organización tanto de las estrategias como de las actividades que se deben ejecutar para el siguiente año con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Estratégico y Operativo de los Almacenes Olga CIA. LTDA., tomando en cuenta los resultados organizacionales obtenidos en el año anterior.

2. ALCANCE

El presente procedimiento se aplica para todas las estrategias y los objetivos que se han planteado en el Plan Estratégico y Operacional de la empresa.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

El Gerente General.

5. DEFINICIONES

- A. Plan Estratégico y Operativo: Constituye un plan documentado dentro de la organización en el cual se estipula las estrategias que causarán un impacto positivo en la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa, para un período de 1 año.
- B. Indicadores de Gestión: Son los datos o referencias tanto numéricas como cualitativas que miden y determinan el nivel de operación de un proceso.


6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. El Gerente General está en la responsabilidad de realizar y presentar un informe anual de actividades en la Asamblea General para su conocimiento y aprobación.

7. INDICADORES

Nombre	% de cumplimiento con el plan estratégico y operativo					
Descripción	Es la relación entre las estrategias que se llegaron a cumplir frente a las estrategias planificadas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(# estrategias cumplidas / # estrategias planificadas) * 100%	Anual	Positivo	70%	80%	Gerente General	Gerente General

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P1 / SP1.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión Estratégica	
	SUB-PROCESO: Plan Estratégico y Operativo	
	Ingreso: Necesidad de contar con un plan de actividades y estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales para el próximo año. Salida: Empresa tiene un lineamiento a mediano plazo que estipula los objetivos organizacionales a cumplir.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
-	Plan Estratégico y Operacional de los Almacenes Olga CIA. LTDA.
P1 / SP1.1	Manual de Procesos de Gestión Estratégica del subproceso de Plan Estratégico y Operativo.

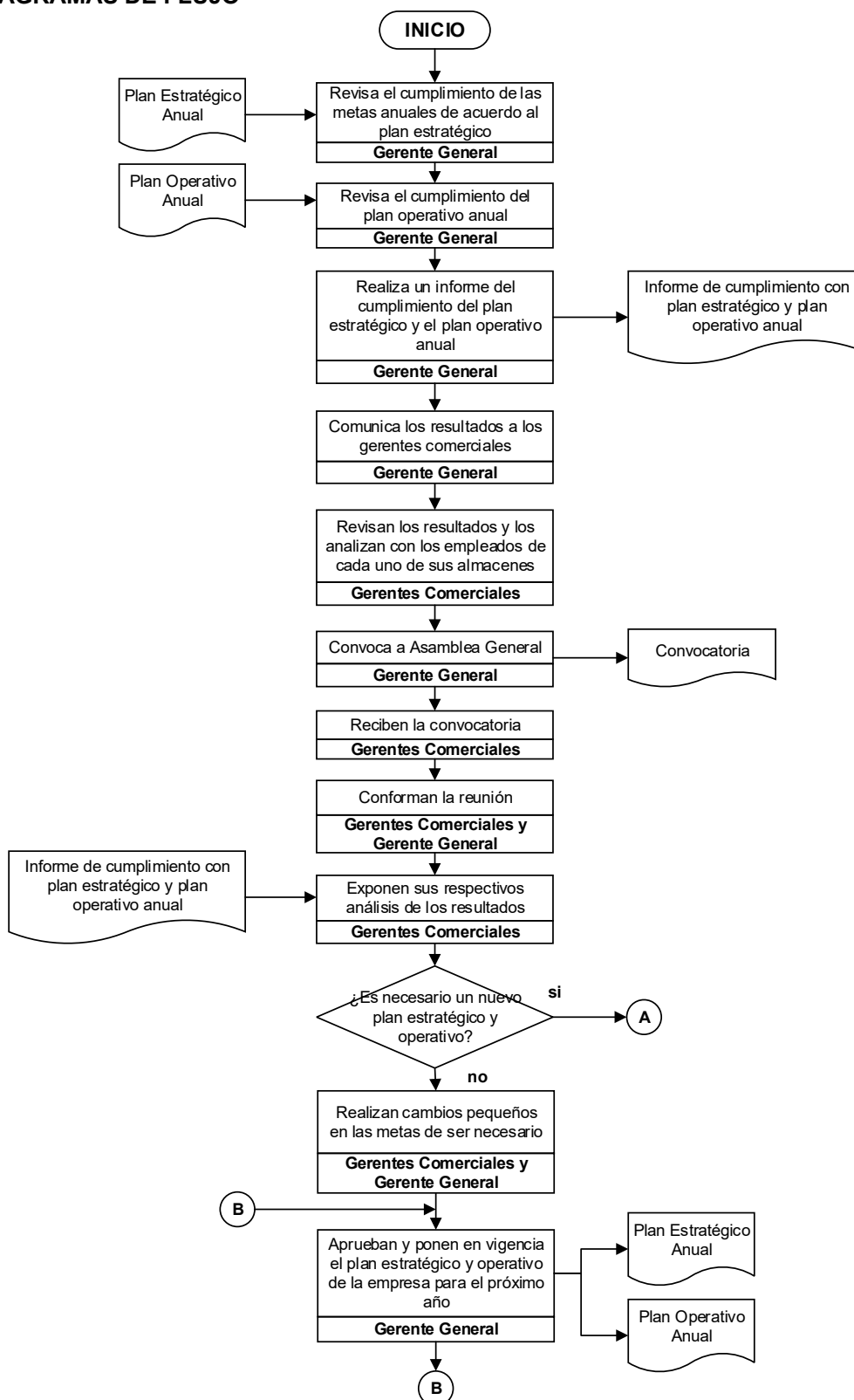
9. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P1 / SP1.1 / R1	Medición de indicadores del Plan Estratégico	Impreso	1 año	Destrucción del mismo.
		Digital	1 año	Envío al archivo digital.
P1 / SP1.2 / R1	Acta de Asamblea General	Impreso	1 año	Envío a archivo.
		Digital	1 año	Envío al archivo digital.


MANUAL DE PROCESOS

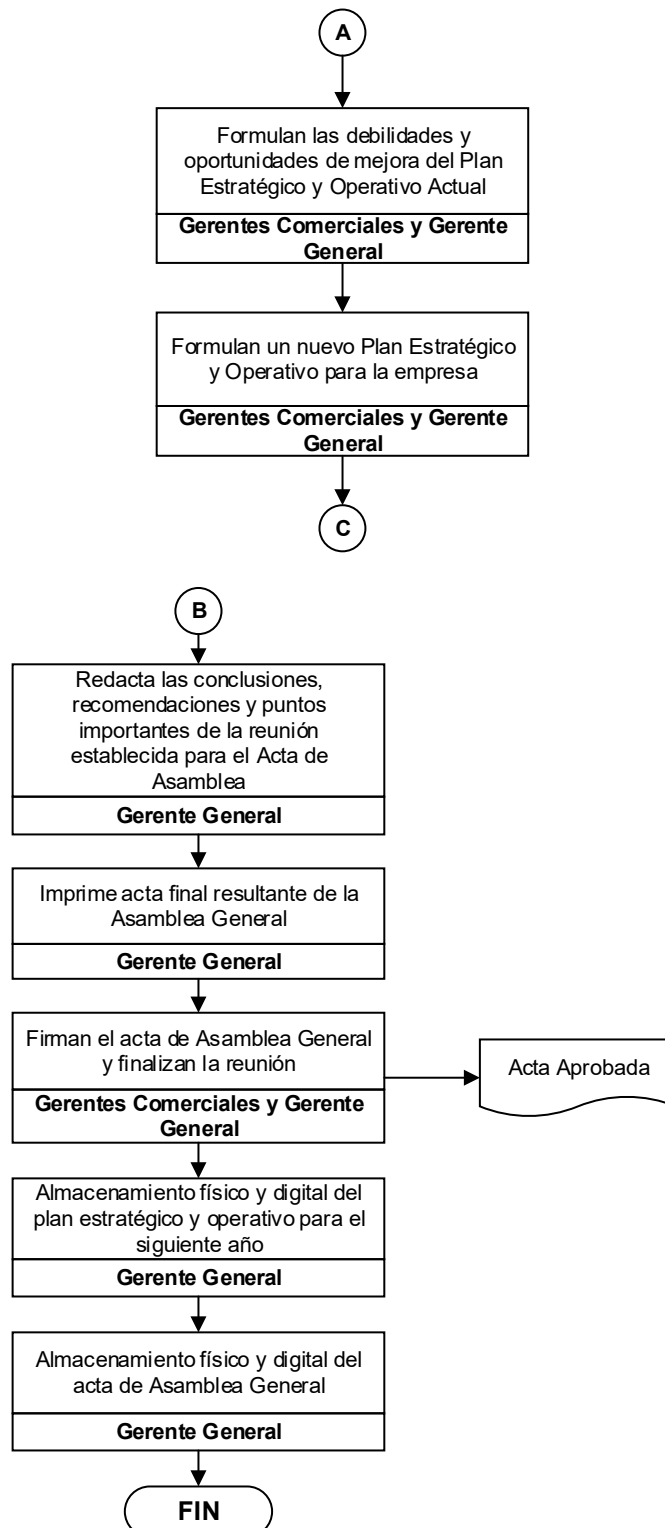
	CÓDIGO: P1 / SP1.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión Estratégica	
	SUB-PROCESO: Plan Estratégico y Operativo	
	Ingreso: Necesidad de contar con un plan de actividades y estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales para el próximo año. Salida: Empresa tiene un lineamiento a mediano plazo que estipula los objetivos organizacionales a cumplir.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO




MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P1 / SP1.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 4
	PROCESO: Gestión Estratégica	
	SUB-PROCESO: Plan Estratégico y Operativo	
	Ingreso: Necesidad de contar con un plan de actividades y estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales para el próximo año. Salida: Empresa tiene un lineamiento a mediano plazo que estipula los objetivos organizacionales a cumplir.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P1 / SP1.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión Estratégica	
	SUB-PROCESO: Control de la Gestión	
	Ingreso: Necesidad de dar seguimiento y análisis a las actividades importantes de la empresa.	
	Salida: Actividades importantes en la empresa con el seguimiento y el análisis respectivo.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Dar seguimiento, y establecer un conocimiento pleno de los distintos temas importantes concernientes a la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA., mediante la implementación de Asambleas Generales que permitan la discusión de estos temas y la formulación de oportunidades de mejora.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica para las reuniones de Asamblea General que son mantenidas por las gerentes comerciales y el gerente general de la empresa para la discusión de temas importantes de la organización.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

El Gerente General.

5. DEFINICIONES

- A. Convocatoria: Constituye un llamado ya sea este de manera verbal o por escrito para la consolidación de una junta con temas importantes a tratar.
- B. Orden del día: Se refiere a un listado de temas importantes que van a ser discutidos en una reunión.


6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. El gerente general de la empresa es quien debe convocar sesiones las sesiones de Asamblea General de la empresa.
- B. El gerente general actuará como secretario dentro de las sesiones de Asamblea General.
- C. Las Asambleas Generales pueden ser de carácter ordinario y extraordinario. Las Asambleas de carácter ordinario se celebran de manera anual en el transcurso del primer mes del año.
- D. La convocatoria se realizará por medio de llamados telefónicos directos del gerente general a las gerentes comerciales, o por correo electrónico.

7. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de Asambleas realizadas					
Descripción	Es la relación entre el número de Asambleas realizadas y las establecidas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(# Asambleas realizadas / # Asambleas programadas) * 100%	Anual	Positivo	70%	80%	Gerente General	Gerente General

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P1 / SP1.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión Estratégica	
	SUB-PROCESO: Control de la Gestión	
	Ingreso: Necesidad de dar seguimiento y análisis a las actividades importantes de la empresa.	
	Salida: Actividades importantes en la empresa con el seguimiento y el análisis respectivo.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P1 / SP1.2	Manual de Procesos del subproceso de Control de la Gestión

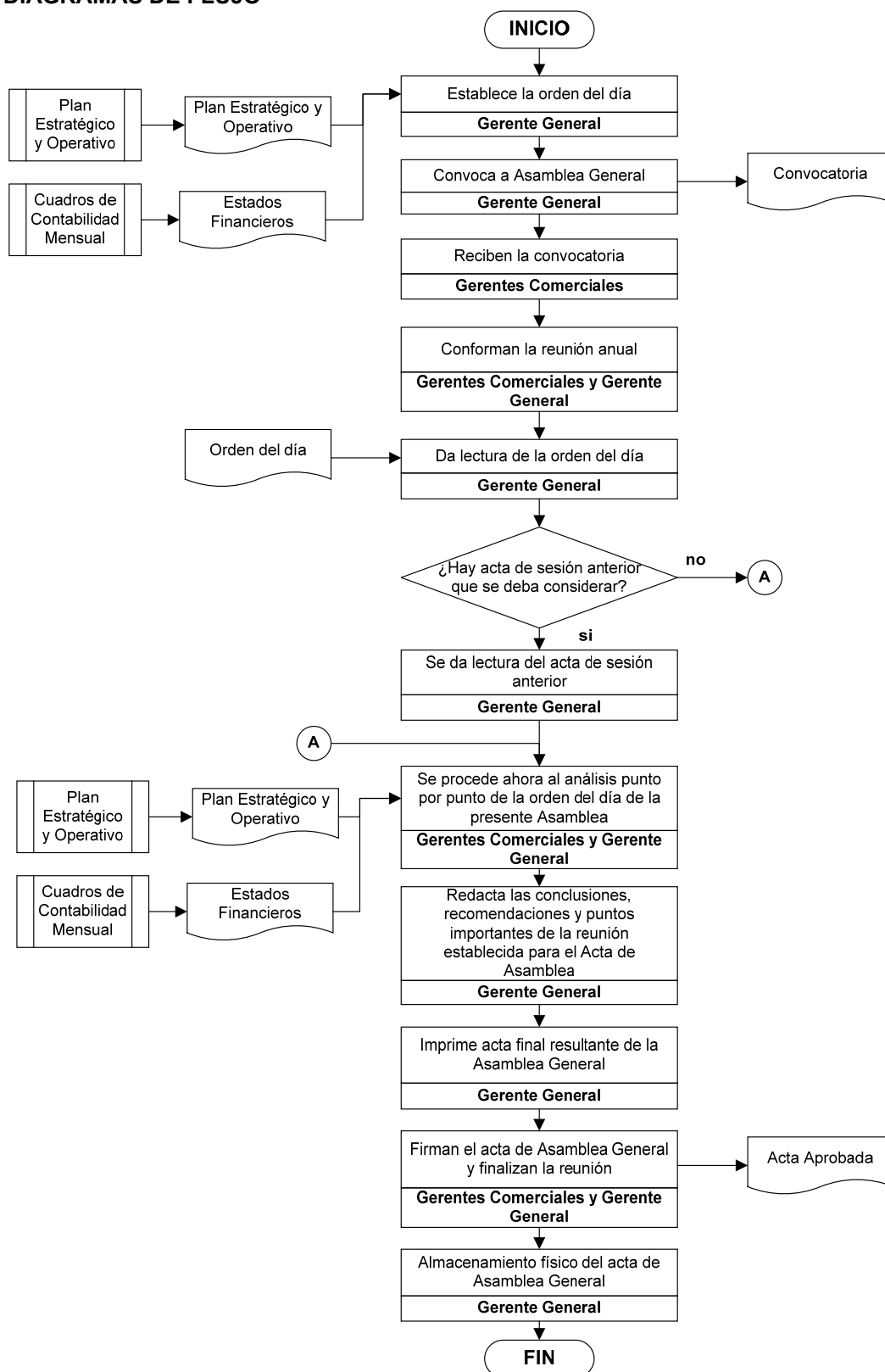
9. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P1 / SP1.2 / R1	Acta de Asamblea General	Impreso	1 año	Envío a archivo.
		Digital	1 año	Envío al archivo digital.


MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> ALMACENES olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P1 / SP1.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión Estratégica	
	SUB-PROCESO: Control de la Gestión	
	Ingreso: Necesidad de dar seguimiento y análisis a las actividades importantes de la empresa. Salida: Actividades importantes en la empresa con el seguimiento y el análisis respectivo.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P1 / SP1.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión Estratégica	
	SUB-PROCESO: Apertura de un Nuevo Almacén Olga	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de expandirse y abrir su mercado a la apertura de un nuevo almacén.	
Salida: El proyecto de apertura de un nuevo Almacén está aprobado y listo para llevarse a cabo.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Establecer un control y seguimiento ingenieril al proyecto de apertura de un nuevo Almacén Olga mediante la realización de un proyecto de factibilidad realizado por el gerente general y analizado por toda la alta dirección de la empresa.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica a los nuevos locales de la empresa que van a ser abiertos para su operación dentro del país.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

El Gerente General.


5. DEFINICIONES

- A. Logística: Todas aquellas operaciones relacionadas con el transporte y movimiento de bienes para el funcionamiento de un trabajo empresarial.
- B. Proyecto de factibilidad: Es un proyecto gerencial en el cual se expone la creación y puesta en marcha de una idea exponiendo las ventajas de esta idea. Dentro de estas ventajas destaca de gran manera las económicas para la empresa.
- C. Carta Gantt: Es una herramienta empresarial que se utiliza para programar las actividades a realizar en un proyecto, sus fechas de inicio y su finalización. Es la mejor manera de tener en control un proyecto evitando las demoras exageradas en el mismo. Las fechas son programadas por cada uno de los responsables.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. Cualquier proyecto de creación de una nueva sucursal de los Almacenes Olga CIA. LTDA., es responsabilidad directa de la alta gerencia y los socios interesados. Por consiguiente el éxito del proyecto depende directamente del buen trabajo de las partes mencionadas.
- B. El proyecto de factibilidad de la apertura de un nuevo almacén debe der realizado por el gerente general con toda la seriedad posible demostrando la profesionalidad del mismo.
- C. No existe palabra final en la ejecución de un proyecto como este. En caso de que se ponga en marcha un proyecto de este tipo, esto debe realizarse mediante el consenso de todas las partes interesadas.
- D. Una vez aprobado el proyecto, todos los gerentes comerciales están en la obligación de participar en la puesta en marcha del mismo. Los vendedores que colaborarán en el proyecto serán designados por los gerentes comerciales.

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P1 / SP1.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión Estratégica	
	SUB-PROCESO: Apertura de un Nuevo Almacén Olga	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de expandirse y abrir su mercado a la apertura de un nuevo almacén.	
	Salida: El proyecto de apertura de un nuevo Almacén está aprobado y listo para llevarse a cabo.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

7. INDICADORES

Nombre	Relación entre el tiempo real versus tiempo programado					
Descripción	Es la relación entre el tiempo que tomó en la realidad el llevar a cabo cada actividad trazada en el proyecto para el tiempo programado en la carta Gantt del proyecto.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(tiempo real de cada actividad / tiempo programado)	Cuando sea requerida	Negativo	0,8	1,2	Gerente General	Gerente General

Nombre	Relación entre costos reales y costos proyectados					
Descripción	Es la relación entre los costos reales en los que se incurrió para cada tarea descrita en la apertura del almacén versus el costo proyectado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(costo real de cada tarea del proyecto / costo programado)	Cuando sea requerida	Negativo	0,8	1,2	Gerente General	Gerente General


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P1 / SP1.3	Manual de Procesos del subproceso de Apertura de un Nuevo Almacén Olga.
P1 / SP1.3 / A1	Lineamientos para la realización de un proyecto de factibilidad de la apertura de un Nuevo Almacén Olga.
-	Proyecto de factibilidad de la Apertura de un nuevo Almacén Olga.

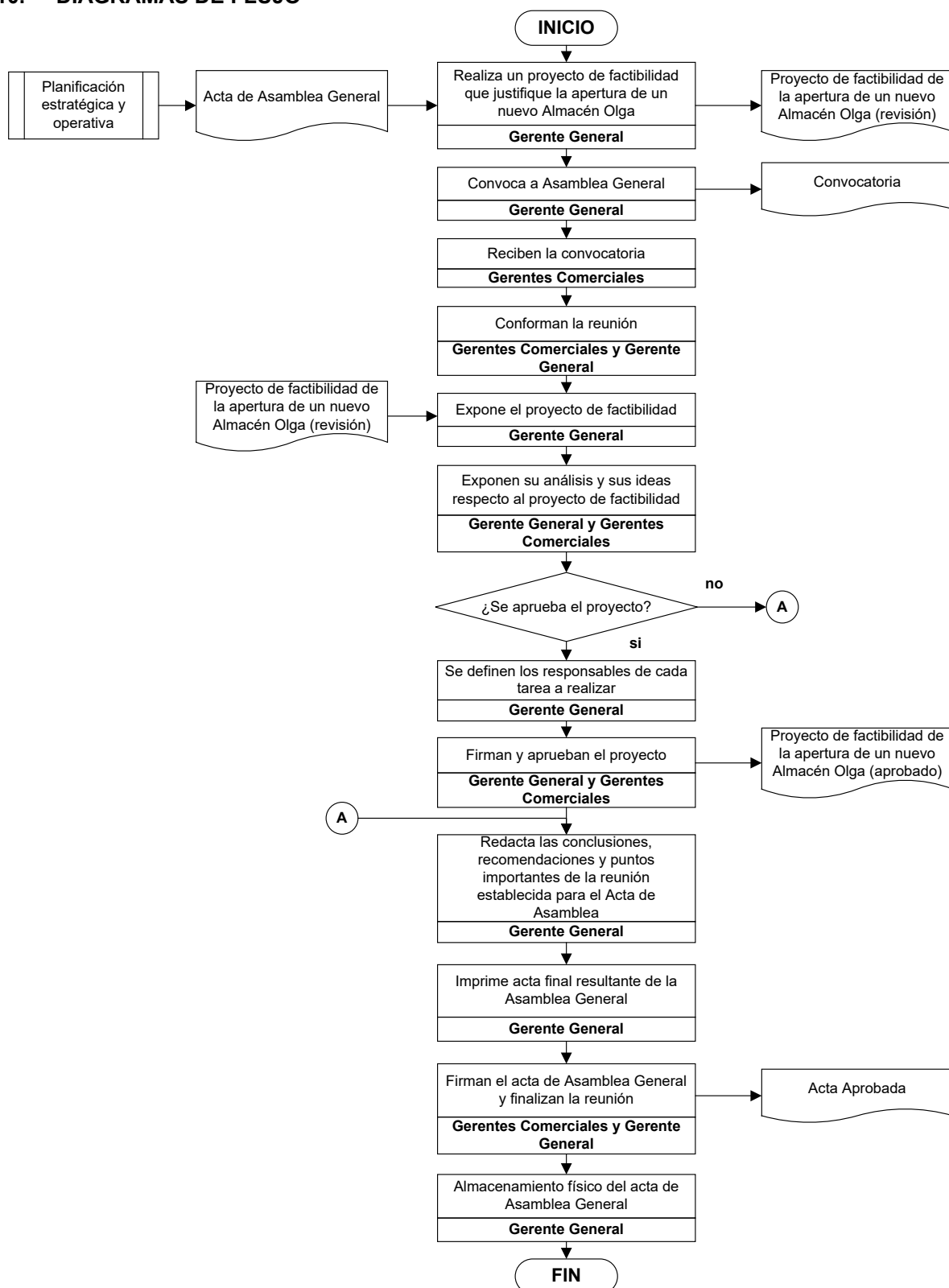
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P1 / SP1.2 / R1	Acta de Asamblea General	Impreso	1 año	Envío a archivo.
		Digital	1 año	Envío al archivo digital.

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P1 / SP1.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión Estratégica	
	SUB-PROCESO: Apertura de un Nuevo Almacén Olga	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de expandirse y abrir su mercado a la apertura de un nuevo almacén. Salida: El proyecto de apertura de un nuevo Almacén está aprobado y listo para llevarse a cabo.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO



<p style="text-align: center;">ALMACENES</p> <p style="text-align: center;">olga</p> <p style="text-align: center;">TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO P1 / AP1.3 / A1</p> <p>Lineamientos para la realización de un proyecto de factibilidad de la apertura de un Nuevo Almacén Olga.</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	--

En el presente documento se muestran los lineamientos o puntos principales que deben ser tratados en el proyecto de factibilidad para la creación de un nuevo Almacén Olga CIA. LTDA., a cargo del gerente general.

1. OBJETIVO

Se debe fijar un solo objetivo claro y conciso que muestre las intenciones de la alta gerencia, constituye de manera esencial el título o la introducción del proyecto.

Por ejemplo:

Implementar un almacén de venta de cortes de tela en el centro comercial El Recreo, que ayude a resolver el déficit de materia prima existente entre los productores de prendas de vestir del sur de Quito y así satisfacer la necesidad de vestido entre la población de este sector de la ciudad.

2. JUSTIFICACIÓN

Como su nombre lo indica de una manera breve y concisa igualmente se fija una justificación del presente proyecto donde se exponga la intención de la empresa, el lugar donde se tiene la tentativa de levantar el nuevo almacén, los posibles clientes que se tienen, se habla también un poco de los beneficios, y el por qué esta es una gran idea. Dentro de esta parte se debe establecer el lugar donde se va a levantar el nuevo almacén.

Por ejemplo:

En el sur de la ciudad de Quito la oferta de cortes de tela para la confección de prendas de vestir es baja y además desconocida, lo que provoca que las personas dedicadas a esta actividad deban desplazarse hacia el centro y norte de la ciudad para adquirir este material.

El presente proyecto está orientado a satisfacer las necesidades de cortes de telas de los productores de prendas de vestir del sur de Quito, implementando un local en el centro comercial EL RECREO, donde no existen locales dedicados a esta actividad, proveyendo así de materia prima para la confección de ropa y artículos de vestir para la población de este sector de la ciudad. Con implantación de este local ahorraría tiempo y dinero a las personas que viven en este sector de la ciudad dedicadas a esta actividad.

Contamos con el conocimiento necesario en cuanto a: administración, contactos de proveedores, necesidades de la población, etc., en este tipo de negocio debido a que ha sido una actividad familiar de muchos años atrás.

3. EL ANÁLISIS Y LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Esta sección del informe tiene como objetivo la estimación de la demanda que se generaría con la implementación de un nuevo almacén, para lo cual se puede tomar en cuenta la siguiente consideración:

- ✓ En primer lugar por medio de los datos del INEC en el estudio del censo de población y vivienda, se puede estimar la población existente en el sector del país donde se desea implementar el almacén.
- ✓ Por medio de un estudio de encuestas llevado en el sector de estudio donde se desea levantar el almacén, se podría determinar el porcentaje de la población perteneciente a ese sector que estaría interesada en comprar en el almacén.
- ✓ Se puede proyectar los datos poblacionales de demanda para los 5 años siguientes a partir del año de creación del almacén.

<p style="text-align: center;">ALMACENES</p> <p style="text-align: center;">olga</p> <p style="text-align: center;">TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO P1 / AP1.3 / A1</p> <p>Lineamientos para la realización de un proyecto de factibilidad de la apertura de un Nuevo Almacén Olga.</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	--

4. ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE PRECIOS

Gracias al valor del índice de inflación que se lo puede obtener de la bitácora del Baco Central del Ecuador, se puede tener registro de este valor en los últimos años, y proyectarlo para los años de análisis. De esta manera se puede tener una idea del incremento o decremento de los precios para los próximos años. Se puede de esta manera establecer la proyección del valor de compra promedio de cada cliente en los almacenes para los años de análisis.

5. CUADRO DE COSTOS DEL PROYECTO

Se detalla aquí los costos de proyecto de inversión para los años de análisis, que generalmente se fija como 5 años a partir del año de operación financiera del proyecto. Estos costos son:

- A. Los costos directos:
 - ✓ El costo de compra de mercadería
 - ✓ El costo de la mano de obra directa
- B. Los gastos de administración:
 - ✓ Útiles de oficina
 - ✓ Mano de obra indirecta
 - ✓ Agua, luz, teléfono
- C. Los gastos de ventas:
 - ✓ Útiles de oficina para ventas
 - ✓ Propagandas
- D. Los Gastos financieros
 - ✓ Los gastos de comisiones bancarias estimados

6. CUADRO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS

Se define en esta sección los ingresos estimados para los años de análisis en los que tiene vigencia el proyecto.

Se utiliza para este efecto la demanda poblacional compradora estimada para los años de análisis y el valor promedio de compra por persona proyectado para este período.

7. ESTADO PROFORMA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Este es el corazón del proyecto donde se detalla la utilidad neta, la parte que más interesa a los socios familiares y la alta dirección de la empresa. De esta manera se puede saber si el proyecto se justifica o no. Dentro de este cuadro se debe especificar:

- A. Las ventas netas
- B. Los costos de producción
- C. La utilidad bruta en ventas: las ventas netas menos los costos de producción
- D. Los costos en ventas
- E. La utilidad neta en ventas: la utilidad bruta en ventas menos los costos en ventas
- F. Los costos en administración
- G. La utilidad neta en operación: la utilidad neta en ventas menos los costos e administración
- H. Los costos financieros
- I. La utilidad antes de reparto: la utilidad neta en operación menos los costos financieros
- J. El reparto de utilidades: el 15% de la utilidad antes de reparto
- K. La utilidad antes de impuesto: la utilidad antes de reparto menos el reparto de utilidades
- L. El impuesto a utilidades: el 25% de la utilidad antes de impuesto
- M. Finalmente la utilidad neta: la utilidad antes de impuesto menos el impuesto a utilidades

<p style="text-align: center;">ALMACENES</p> <p style="text-align: center;">olga</p> <p style="text-align: center;">TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">DOCUMENTO P1 / AP1.3 / A1</p> <p>Lineamientos para la realización de un proyecto de factibilidad de la apertura de un Nuevo Almacén Olga.</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	--


8. CARTA GANTT DEL PROYECTO

Se establece en esta sección las tareas a emprender para el levantamiento del nuevo almacén, sus responsables y las fechas estimadas de cada tarea con la duración total estimada de todo el proyecto.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se coloca dentro de esta sección las reflexiones del gerente general con respecto al levantamiento de este proyecto, lo cual será compartido en la junta general junto a los socios familiares y las gerentes comerciales.

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P2 / SP2.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión Comercial	
	SUB-PROCESO: Plan de Ventas	
	Ingreso: Necesidad de establecer un plan de ventas para la empresa que será aprobado por el gerente general.	
	Salida: Plan de Ventas para el trimestre de operaciones de la empresa listo.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Establecer un plan de ventas para un trimestre de operaciones mediante el establecimiento de los productos y las cantidades que deben satisfacer el stock de bodega durante los próximos tres meses.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para los productos que la empresa debe tener en su stock de bodega para los próximos 3 meses y los productos que debe adquirir de los proveedores con el fin de satisfacer esta necesidad.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

La Gerente Comercial, del almacén principal.

5. DEFINICIONES

- A. Plan de ventas: Documento resumido que indica las compras estratégicas a realizar durante los siguientes tres meses con el fin de abastecer la bodega del almacén evitando tiempo perdido en la realización de varias compras procurando un stock eficiente.


6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. El plan de ventas debe realizarse en base a sondeos reales que aseguren la adquisición de un correcto inventario.
- B. La opinión de los vendedores es importante para consolidar un correcto plan de ventas. Debido a esto, es importante la participación de los mismos en el diseño del plan por parte del gerente comercial.
- C. Ambas gerentes comerciales deben dar lugar a un plan de ventas que será revisado posteriormente en junta con el gerente general.
- D. Todos los vendedores deben dar su opinión para el diseño del plan de ventas.

7. INDICADORES

Nombre	Eficiencia del plan de ventas					
Descripción	Es la relación entre el tiempo que tomó en la realidad el llevar a cabo cada actividad trazada en el proyecto para el tiempo programado en la carta Gantt del proyecto.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
(Ventas programadas / Ventas reales)	Trimestral	Positivo	0,8	1,2	Gerente General	Gerente General

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P2 / SP2.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión Comercial	
	SUB-PROCESO: Plan de Ventas	
	Ingreso: Necesidad de establecer un plan de ventas para la empresa que será aprobado por el gerente general. Salida: Plan de Ventas para el trimestre de operaciones de la empresa listo.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P2 / SP2.1	Manual de Procesos del subproceso de Plan de Ventas

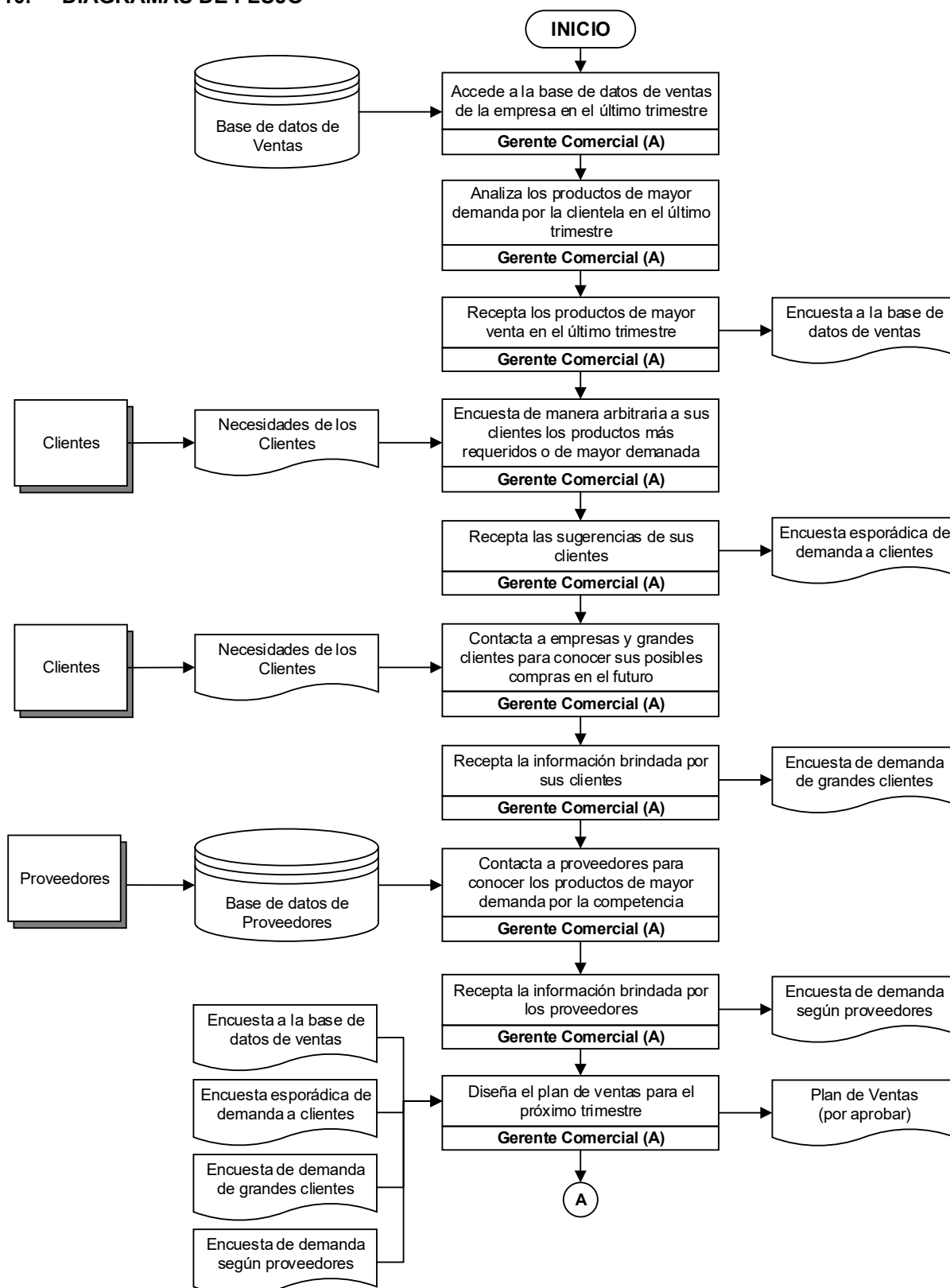
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P1 / SP1.2 / R1	Acta de Asamblea General	Impreso	1 año	Envío a archivo.
		Digital	1 año	Envío al archivo digital.
P2 / SP2.1 / R1	Formato de Plan de Ventas	Impreso	3 meses	Envío a archivo.
		Digital	3 meses	Envío al archivo digital.


MANUAL DE PROCESOS

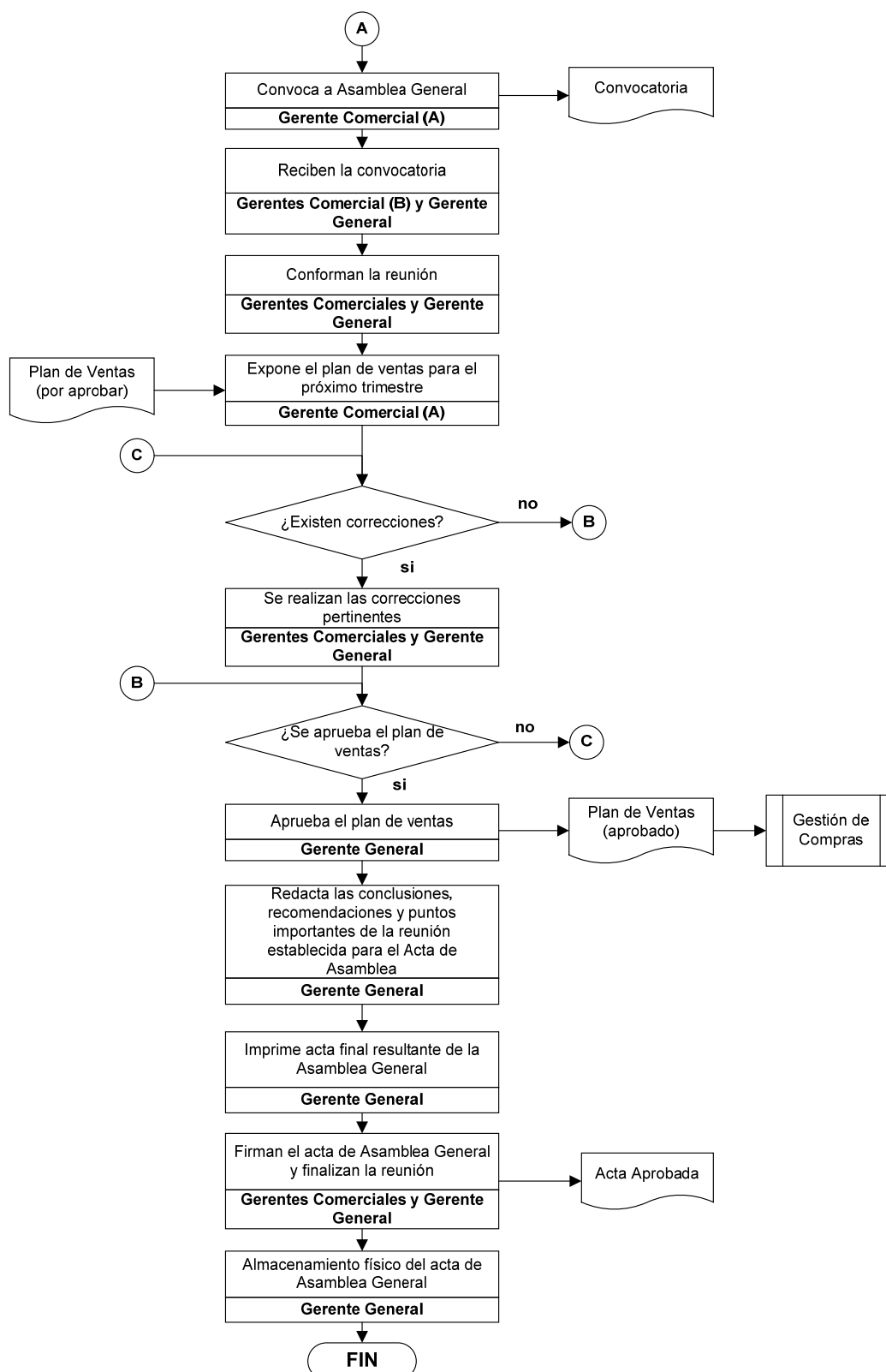
<div style="text-align: center;"> ALMACENES  TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS <small>DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P2 / SP2.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión Comercial	
	SUB-PROCESO: Plan de Ventas	
	Ingreso: Necesidad de establecer un plan de ventas para la empresa que será aprobado por el gerente general. Salida: Plan de Ventas para el trimestre de operaciones de la empresa listo.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

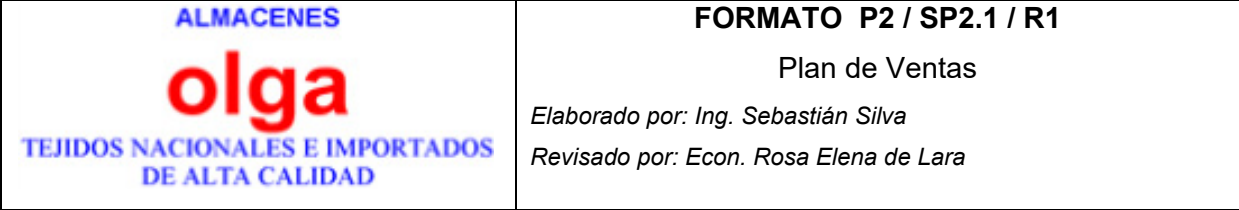
10. DIAGRAMAS DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P2 / SP2.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 4
	PROCESO: Gestión Comercial	
	SUB-PROCESO: Plan de Ventas	
	Ingreso: Necesidad de establecer un plan de ventas para la empresa que será aprobado por el gerente general. Salida: Plan de Ventas para el trimestre de operaciones de la empresa listo.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara






Productos para abastecer la bodega en los próximos 3 meses:

[illegible]

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P2 / SP2.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión Comercial	
	SUB-PROCESO: Marketing	
	Ingreso: Necesidad de establecer un programa de Marketing en los Almacenes Olga CIA. LTDA.	
Salida: Captación de clientes mediante programas de Marketing de la empresa		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Captar futuros clientes., mediante la implementación de actividades que promocionen los productos, las promociones y las ofertas de la empresa.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica a los productos, las ofertas y las promociones que la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA., pueda desarrollar a nivel mensual.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

Le Gerente Comercial, del almacén secundario.


5. DEFINICIONES

- A. Boletines y propaganda: Se refiere a documentos que anuncian a la empresa, sus productos y sus ofertas para el conocimiento del cliente.
- B. Facebook: Es un portal o sitio WEB mediante el cual se puede anunciar a una empresa, un producto o un servicio en particular.
- C. Marketing: Es una herramienta de la administración de empresas que permite la difusión de la empresa a los clientes por medio de medios de comunicación.
- D. Oferta semanal de la empresa: Consiste en una promoción diseñada por la gerente comercial cuyo objetivo es la captación de los clientes en gran escala.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- E. La gerente comercial líder del proceso debe tener un gran compromiso de trabajo y colaboración en las labores de marketing y procurar la eficiencia del proceso.
- F. Todos los empleados de la empresa deben colaborar en la eficiencia del proceso de marketing con el fin de obtener los mejores resultados.

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P2 / SP2.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión Comercial	
	SUB-PROCESO: Marketing	
	Ingreso: Necesidad de establecer un programa de Marketing en los Almacenes Olga CIA. LTDA.	
	Salida: Captación de clientes mediante programas de Marketing de la empresa	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

7. INDICADORES

Nombre	Alcance del plan de marketing mensual					
Descripción	Es el número de personas que han visitado la página de Facebook de la empresa para la revisión de las promociones y ofertas publicadas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
# de visitas de futuros clientes al canal electrónico de Facebook de la empresa	Mensual	Positivo	50	200	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)

Nombre	Costo mensual de las actividades de Marketing					
Descripción	Es el costo incurrido en las actividades de marketing realizadas en el mes de análisis en dólares.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Costo de las actividades marketing en el mes	Mensual	Negativo	20	100	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P2 / SP2.2	Manual de Procesos del subproceso de Marketing
-	Borrador de Oferta o promoción del mes
-	Propaganda de oferta o promoción del mes

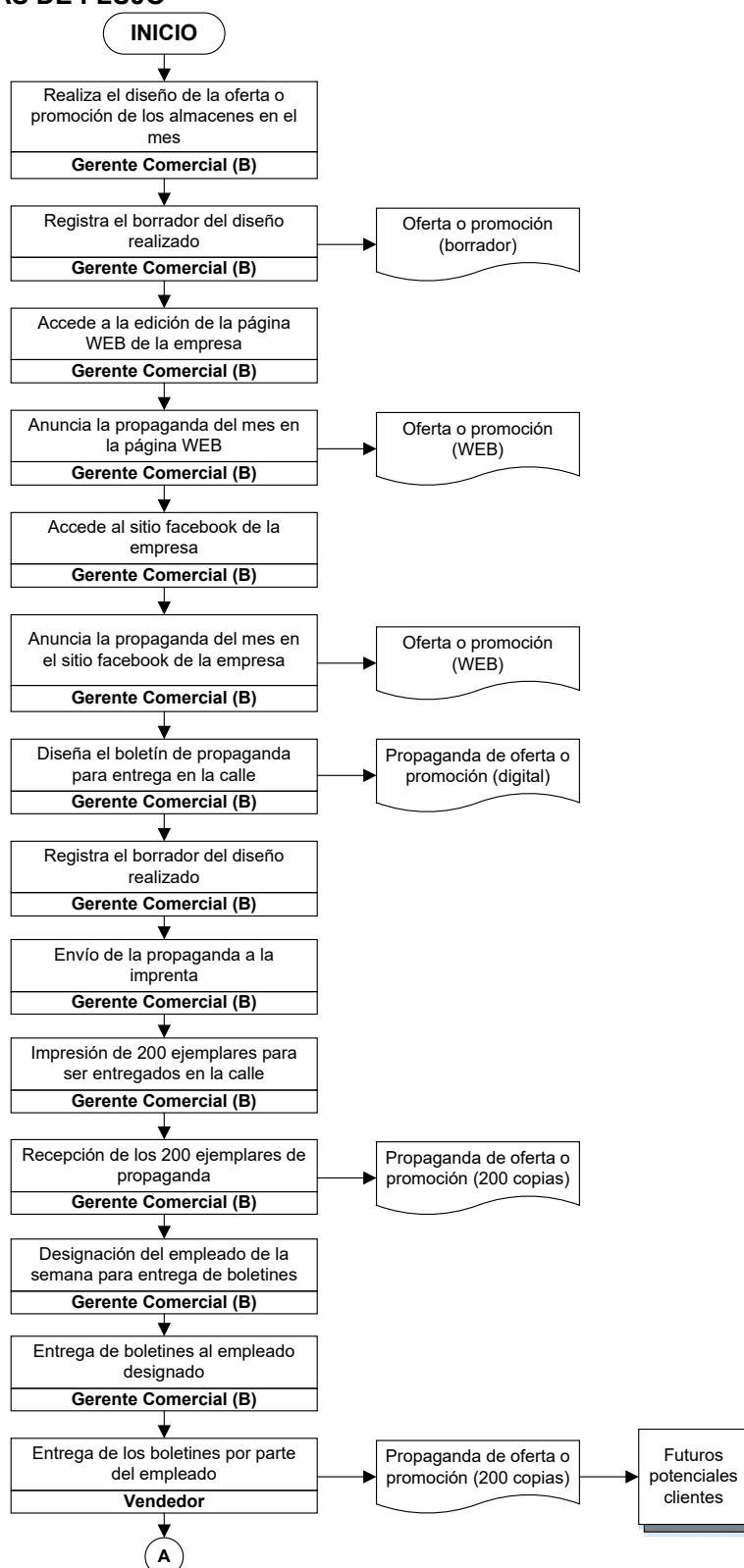
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P2 / SP2.2 / R1	Registro de actividades de marketing en el mes	Impreso	1 mes	Envío a archivo.
		Digital	1 mes	Envío al archivo digital.


MANUAL DE PROCESOS

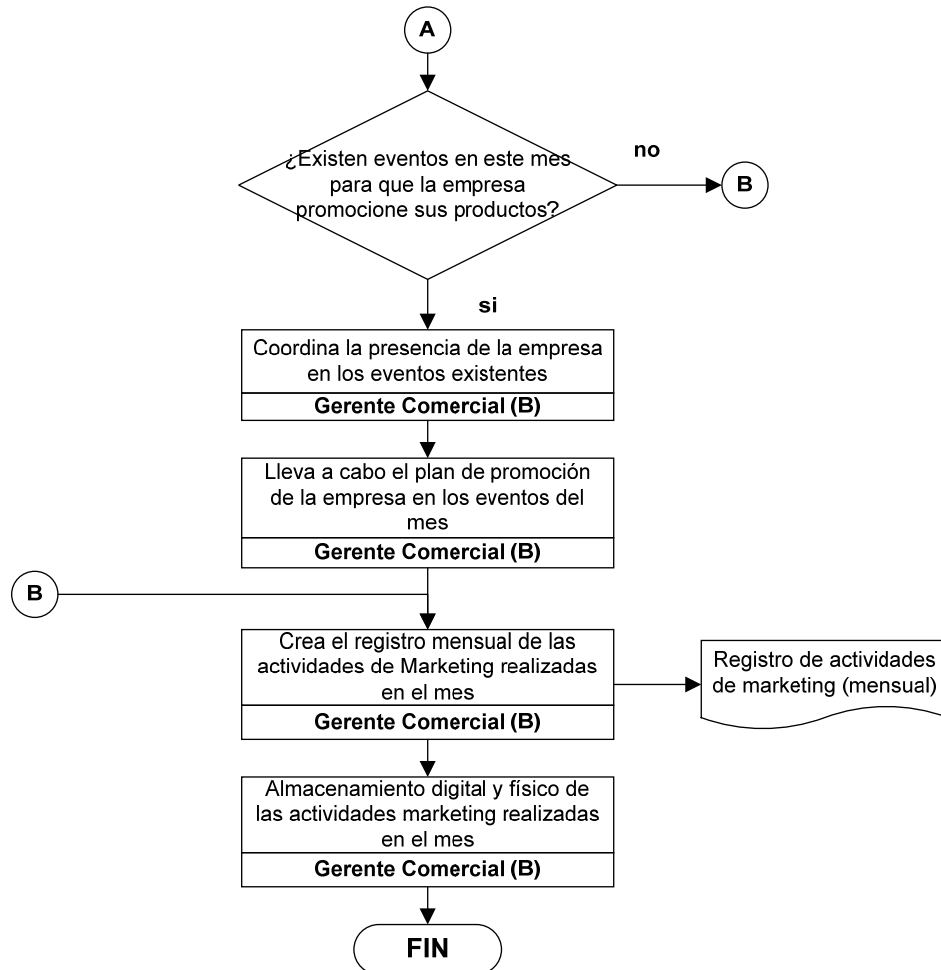
	CÓDIGO: P2 / SP2.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión Comercial	
	SUB-PROCESO: Marketing	
	Ingreso: Necesidad de establecer un programa de Marketing en los Almacenes Olga CIA. LTDA.	
	Salida: Captación de clientes mediante programas de Marketing de la empresa	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

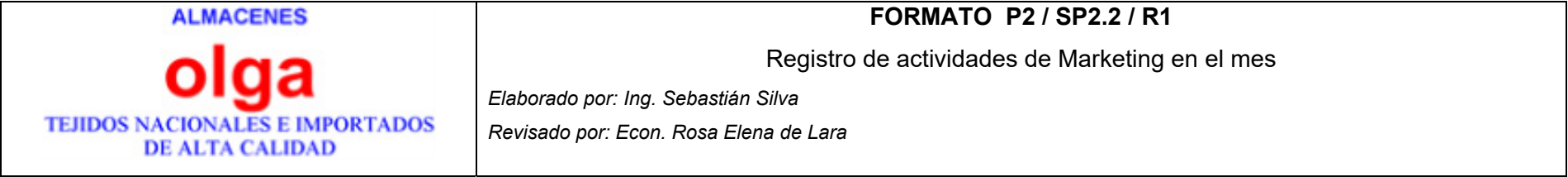
10. DIAGRAMAS DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P2 / SP2.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 4
	PROCESO: Gestión Comercial	
	SUB-PROCESO: Marketing	
	Ingreso: Necesidad de establecer un programa de Marketing en los Almacenes Olga CIA. LTDA.	
	Salida: Captación de clientes mediante programas de Marketing de la empresa	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara





<p>ALMACENES</p> <p>olga</p> <p>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p>FORMATO P2 / SP2.2 / R1</p> <p>Registro de actividades de Marketing en el mes</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	--

<p>ALMACENES</p> <p>olga</p> <p>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p>FORMATO P2 / SP2.2 / R1</p> <p>Registro de actividades de Marketing en el mes</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	--


<p>ALMACENES</p> <p>olga</p> <p>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p>FORMATO P2 / SP2.2 / R1</p> <p>Registro de actividades de Marketing en el mes</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	--

<p>ALMACENES</p> <p>olga</p> <p>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p>FORMATO P2 / SP2.2 / R1</p> <p>Registro de actividades de Marketing en el mes</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	--

Detalle a continuación las actividades de Marketing realizadas en el mes

[illegible]

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P2 / SP2.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión Comercial	
	SUB-PROCESO: Satisfacción al Cliente	
	Ingreso: Necesidad de los Almacenes Olga CIA. LTDA., de conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	
	Salida: Nivel de satisfacción de los clientes de la empresa es identificado y analizado.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Determinar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa mediante la implementación de un canal de comunicación a un formato de satisfacción al cliente y a un buzón de quejas y sugerencias por parte del cliente.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica a los clientes de la empresa que deseen participar de las encuestas de satisfacción al cliente y del buzón de quejas y sugerencias.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

Le Gerente Comercial del almacén secundario.

5. DEFINICIONES

- A. Encuesta / Evaluación: Es un medio físico o electrónico mediante el cual es posible llevar a cabo un estudio para determinar una interrogante. Generalmente se lo realiza por medio de un interrogatorio con una evaluación pertinente a cada pregunta en una escala determinada.
- A. Satisfacción al Cliente: De manera sencilla se lo puede definir como el nivel de conformidad de una persona al momento de adquirir un producto o un servicio de la empresa.


6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- B. Debe ser una política de gran rigor en la empresa que la opinión del cliente sea tomada en cuenta cada año con el fin de ser acordes a una empresa cambiante a las necesidades y expectativas de los clientes.
- C. El cliente es el corazón de la empresa y sus necesidades deben ser perfectamente entendidas por la misma.
- D. Se debe receptor un mínimo de 100 evaluaciones con el fin de diseñar un plan de mejora orientado a la mejora de la satisfacción del cliente.

7. INDICADORES

Nombre	Nivel de satisfacción del cliente					
Descripción	Es la calificación obtenida en la encuesta de satisfacción al cliente realizada en el año.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Promedio % / 100% de la calificación obtenida en la encuesta de satisfacción al cliente	Anual	Positivo	70%	90%	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P2 / SP2.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión Comercial	
	SUB-PROCESO: Satisfacción al Cliente	
	Ingreso: Necesidad de los Almacenes Olga CIA. LTDA., de conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	
	Salida: Nivel de satisfacción de los clientes de la empresa es identificado y analizado.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara		

Nombre	# de quejas por parte del cliente					
Descripción	Es el número de quejas realizadas por el cliente en la encuesta de satisfacción al cliente y en el buzón de quejas y sugerencias.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del número de quejas del cliente.	Anual	Negativo	1	10	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)

Nombre	# de sugerencias por parte del cliente					
Descripción	Es el número de sugerencias realizadas por el cliente en la encuesta de satisfacción al cliente y en el buzón de quejas y sugerencias.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del número de sugerencias del cliente.	Anual	Negativo	1	10	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P2 / SP2.3	Manual de Procesos del subproceso de Satisfacción al Cliente
-	Buzón de quejas y sugerencias por parte del cliente
-	Volantes de propaganda de oferta o promoción
-	Informe de Satisfacción al Cliente
-	Plan de Acción para la mejora de la satisfacción del cliente

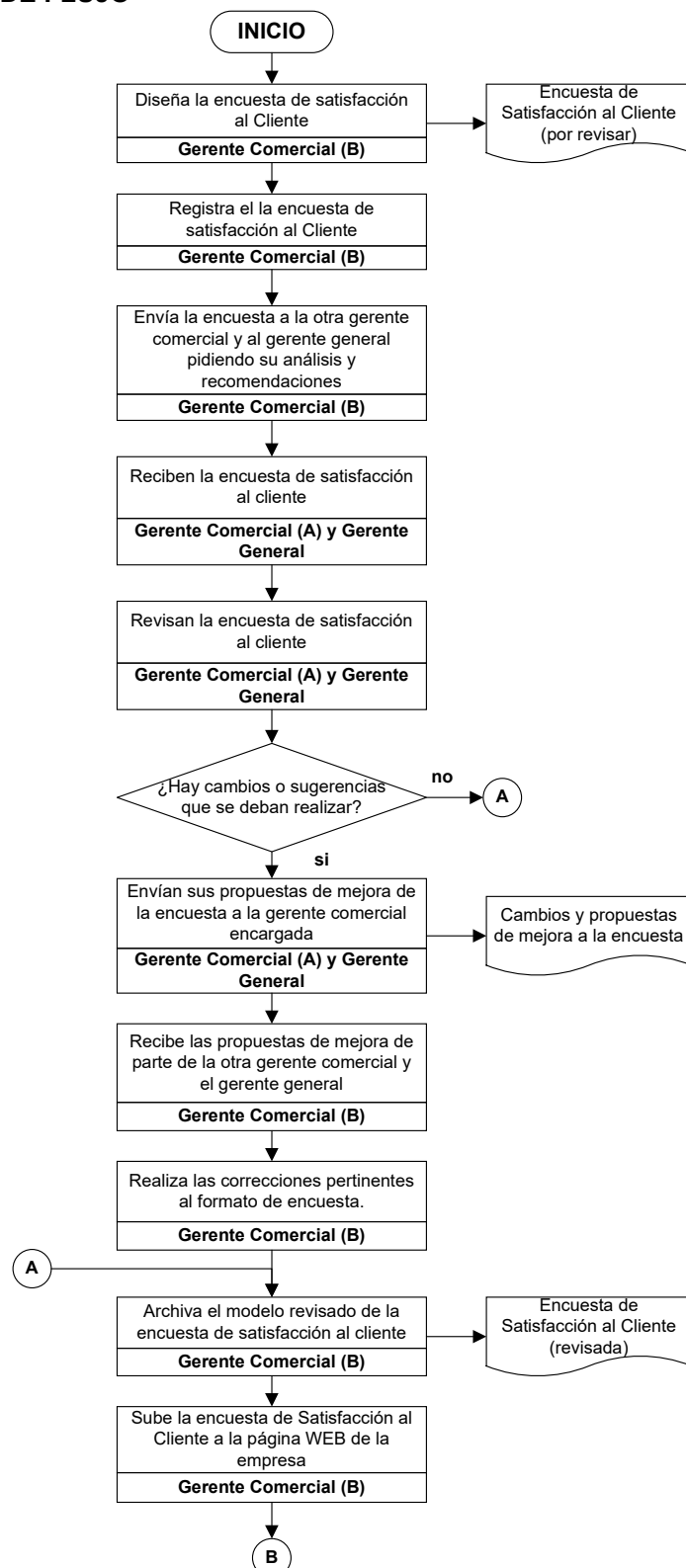
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P2 / SP2.3 / R1	Encuesta de Satisfacción al Cliente 2014	Digital	1 año	Envío al archivo digital
P1 / SP1.2 / R1	Acta de Asamblea General	Impreso	1 año	Envío a archivo.
		Digital	1 año	Envío al archivo digital.


MANUAL DE PROCESOS

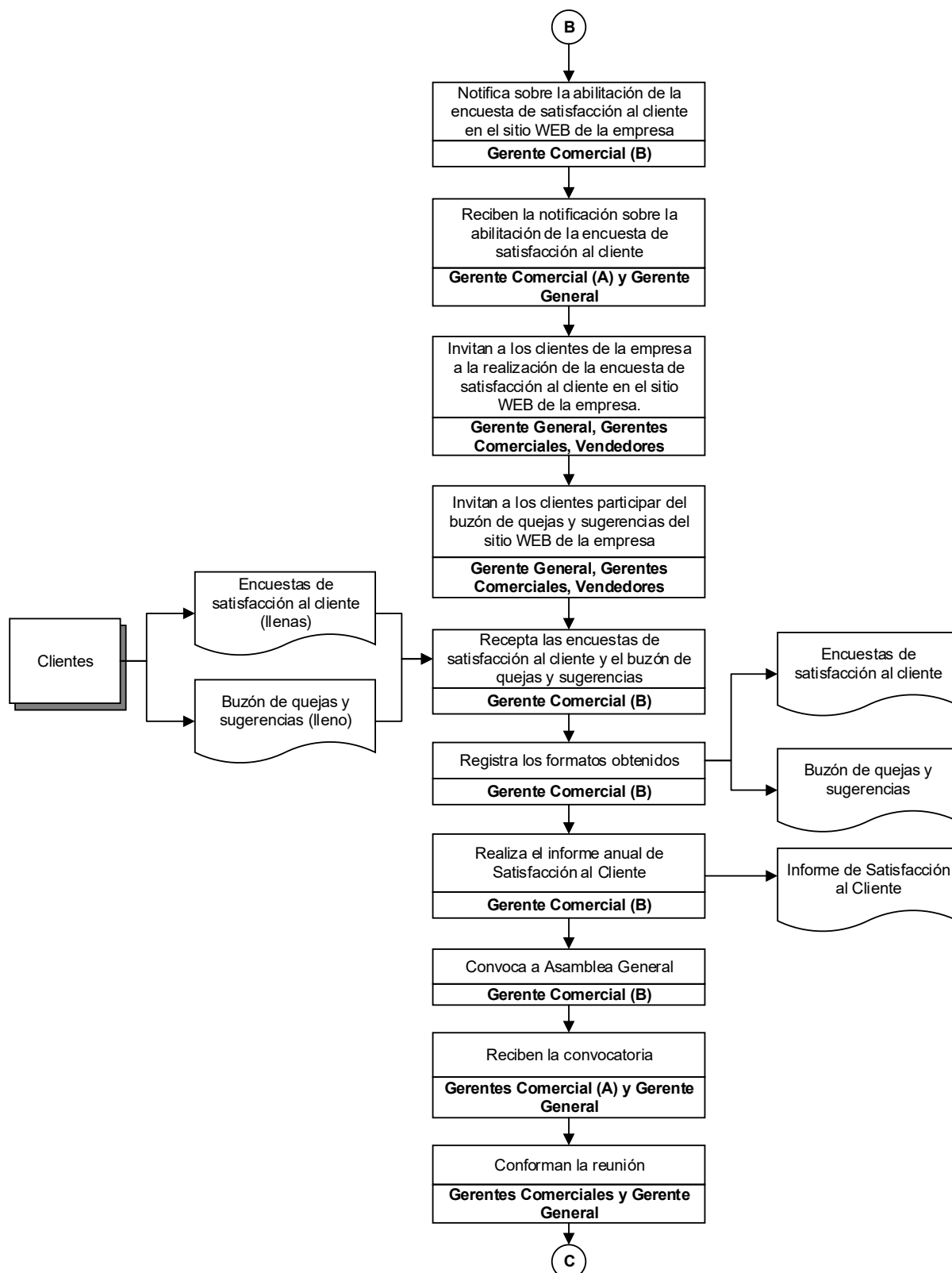
	CÓDIGO: P2 / SP2.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión Comercial	
	SUB-PROCESO: Satisfacción al Cliente	
	Ingreso: Necesidad de los Almacenes Olga CIA. LTDA., de conocer el nivel de satisfacción de sus clientes. Salida: Nivel de satisfacción de los clientes de la empresa es identificado y analizado.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO



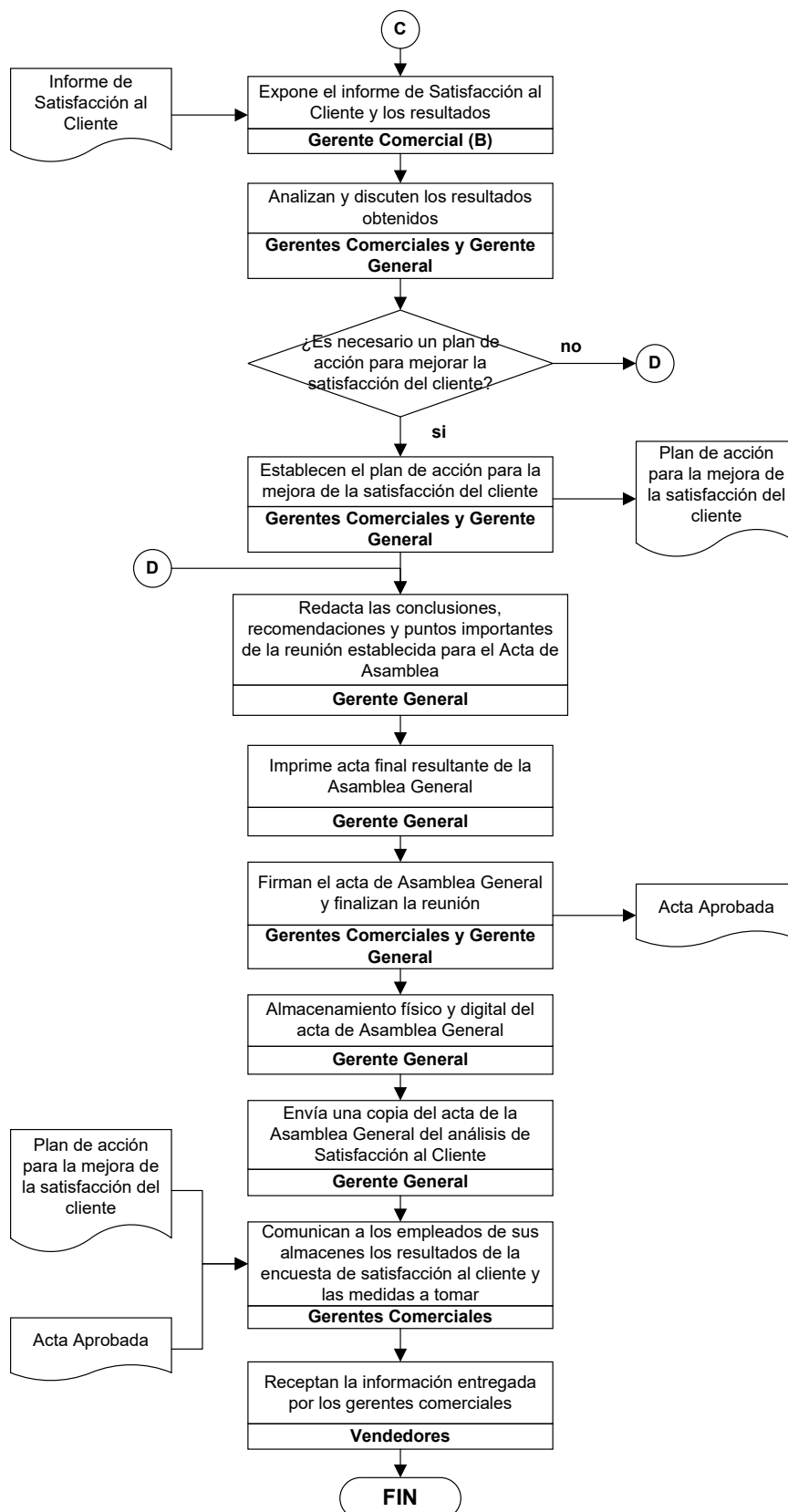
MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P2 / SP2.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 4
	PROCESO: Gestión Comercial	
	SUB-PROCESO: Satisfacción al Cliente	
	Ingreso: Necesidad de los Almacenes Olga CIA. LTDA., de conocer el nivel de satisfacción de sus clientes. Salida: Nivel de satisfacción de los clientes de la empresa es identificado y analizado.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> <small>ALMACENES</small> olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P2 / SP2.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 5
	PROCESO: Gestión Comercial	
	SUB-PROCESO: Satisfacción al Cliente	
	Ingreso: Necesidad de los Almacenes Olga CIA. LTDA., de conocer el nivel de satisfacción de sus clientes. Salida: Nivel de satisfacción de los clientes de la empresa es identificado y analizado.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



<p>ALMACENES</p> <p>olga</p> <p>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p align="center">REGISTRO P2 / SP2.3 / R1</p> <p align="center">Encuesta de Satisfacción al Cliente 2014</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>							
<p>Nombre del Cliente:</p>								
<p>Fecha:</p>								
<p>Evalúe cada uno de los siguientes ítems en la siguiente escala: 0 – Muy Mal, 1 – Mal, 2 – Normal, 3 – Buena, 4 – Muy Buena.</p>								
<p>1. La atención prestada por el vendedor</p>	0	1	2	3	4			
<p>2. El tiempo de espera para el cobro respectivo en caja</p>	0	1	2	3	4			
<p>3. La calidad de nuestros productos</p>	0	1	2	3	4			
<p>4. El aseo y limpieza de nuestros locales</p>	0	1	2	3	4			
<p>5. La atención prestada por la persona en caja</p>	0	1	2	3	4			
<p>6. La variedad y amplia gama de nuestros productos</p>	0	1	2	3	4			
<p>7. El confort en nuestras instalaciones</p>	0	1	2	3	4			
<p>8. Su opinión con respecto a nuestra empresa en general</p>	0	1	2	3	4			
<p>¿Tiene quejas específicas con respecto a alguno de nuestros productos?</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1050 1081 1217 1133">SI</td> <td data-bbox="1225 1081 1393 1133">NO</td> </tr> </table>						SI	NO
SI	NO							
<p><i>En caso de ser afirmativo, diga cuales y porqué.</i></p>								
<p>Como cliente, ¿Que recomendaciones daría a nuestra empresa?</p>								

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P3 / SP3.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión de la Calidad	
	SUB-PROCESO: Control de la Calidad de los productos comprados	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de establecer un sistema de control de los productos adquiridos de los proveedores. Salida: Sistema de control de productos comprados, establecido en la empresa.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Establecer un procedimiento de revisión de la mercadería adquirida a los proveedores mediante un sistema de control de varias etapas ejecutado por el empleado de ventas designado para esta actividad.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica a la mercadería que se adquiere de los proveedores y que llega para ser recibida y almacenada dentro de la bodega principal de los almacenes.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

El empleado de ventas designado para esta tarea.

5. DEFINICIONES

- A. Control de calidad: Es la actividad que realiza el empleado de ventas con el fin de verificar el buen estado de la tela recibida y que la cantidad de la misma sea la pedida por el gerente general.
- B. Envoltura de las telas: Es una acción realizada por los empleados de ventas de los almacenes donde se procede a envolver las telas ya sea en tablas de madera de 20 cm x 1 metro o en tubos de cartón de 2 metros dependiendo de la tela. Generalmente, la tela paño, la tela gamuza y la tela terciopelo van envueltas en estos tubos grandes de 2 metros, el resto de telas proceden a ser envueltos en las tablas de madera.
- C. Firma de recepción: Es la firma que estampa el gerente comercial en la orden de entrega por parte del proveedor donde se confirma que la mercadería ha sido recibida en primera instancia para su control y verificación.
- D. No conformidades: Dentro del contexto del presente proceso, las no conformidades se refieren a las fallas que se pueden presentar en el producto suministrado por los proveedores siendo estas: desperfectos en la tela (huecos, rayas, manchas, descosidos), que venga menor o mayor cantidad a lo pedido (siendo el margen de tolerancia más, menos 1 metro)

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. La empresa tiene la obligación de devolver el producto comprado a sus proveedores en caso de que exista al menos 1 no conformidad en el mismo.
- B. La reiteración de no conformidades en el producto suministrado por los proveedores pone en obligación a la empresa en buscar un nuevo proveedor para los productos que se necesitan.
- C. El gerente comercial no debe dar ninguna firma de conformidad con el producto recibido mientras no se haya asegurado de la existencia de no conformidades en el mismo, lo único que se puede dar es una firma de recepción de la mercadería entregada.
- D. Es opcional para el proveedor volver por la firma de conformidad con el producto suministrado una vez que se ha realizado el control de la mercadería recibida, y el mismo no ha dado problema alguno.

MANUAL DE PROCESOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>	CÓDIGO: P3 / SP3.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión de la Calidad	
	SUB-PROCESO: Control de la Calidad de los productos comprados	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de establecer un sistema de control de los productos adquiridos de los proveedores.	
	Salida: Sistema de control de productos comprados, establecido en la empresa.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		
Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara		

7. INDICADORES

Nombre	# de no conformidades					
Descripción	<i>Es el número de no conformidades que se encuentran en cada compra realizada al proveedor.</i>					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del número de no conformidades encontradas en cada compra realizada al proveedor.	Por cada compra realizada.	Negativo	1	2	Vendedor designado	Vendedor designado


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P3 / SP3.1	Manual de Procesos del subproceso de Control de la Calidad de los productos comprados

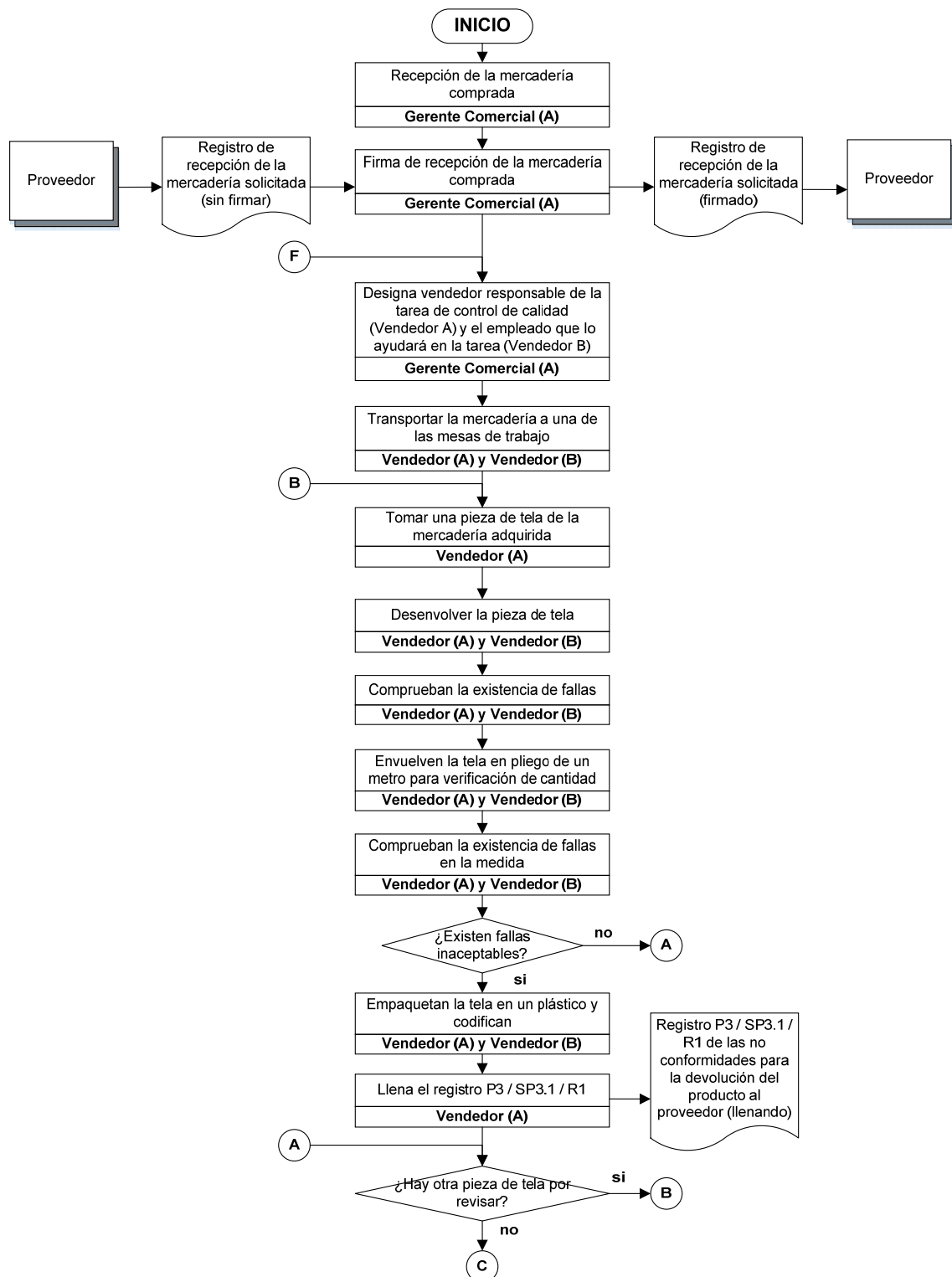
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P3 / SP3.1 / R1	Registro de no conformidades para devolución del producto	Impreso	1 año	Envío a archivo.
		Digital	1 año	Envío al archivo digital.

MANUAL DE PROCESOS

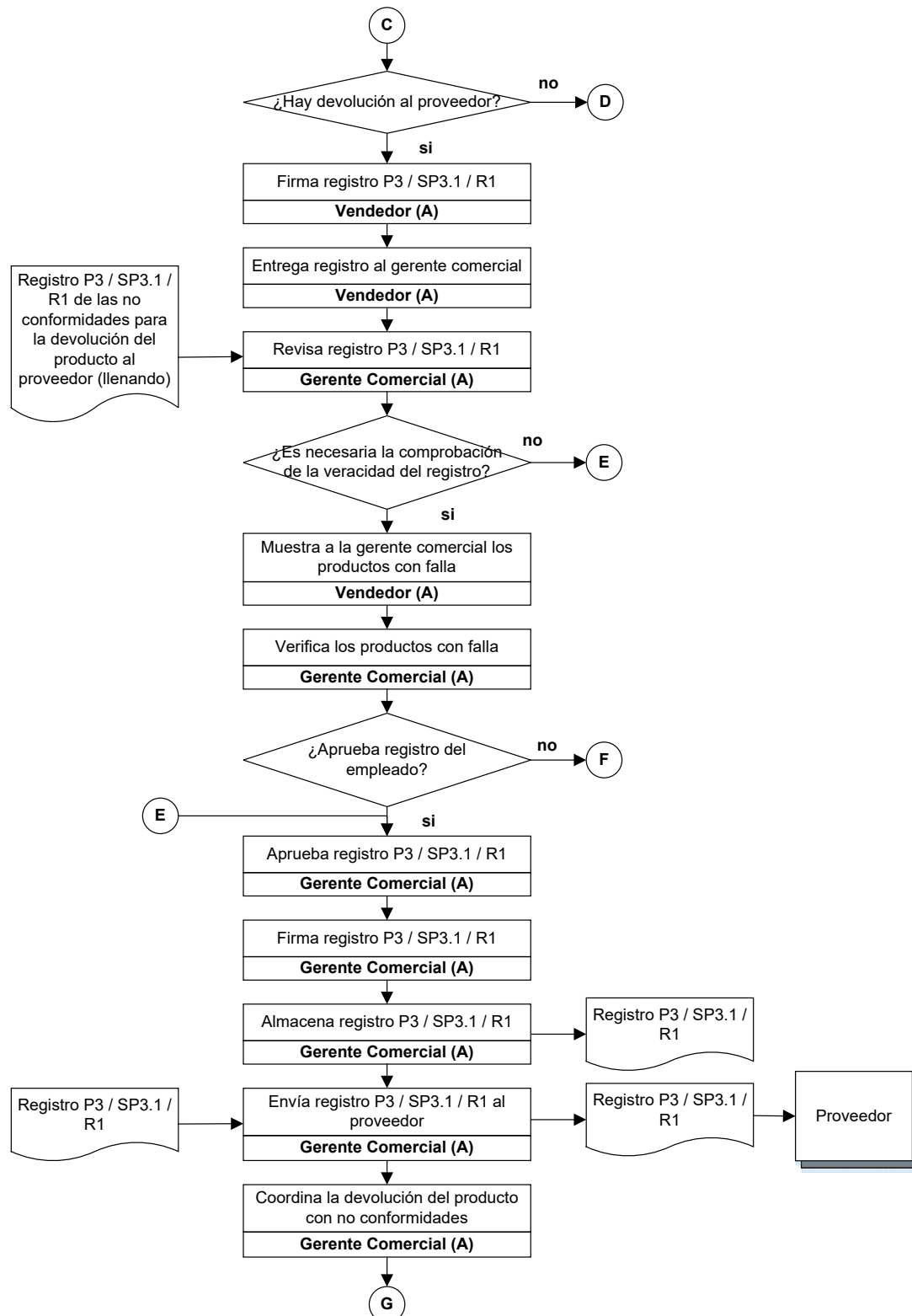
	CÓDIGO: P3 / SP3.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión de la Calidad	
	SUB-PROCESO: Control de la Calidad de los productos comprados	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de establecer un sistema de control de los productos adquiridos de los proveedores. Salida: Sistema de control de productos comprados, establecido en la empresa.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO




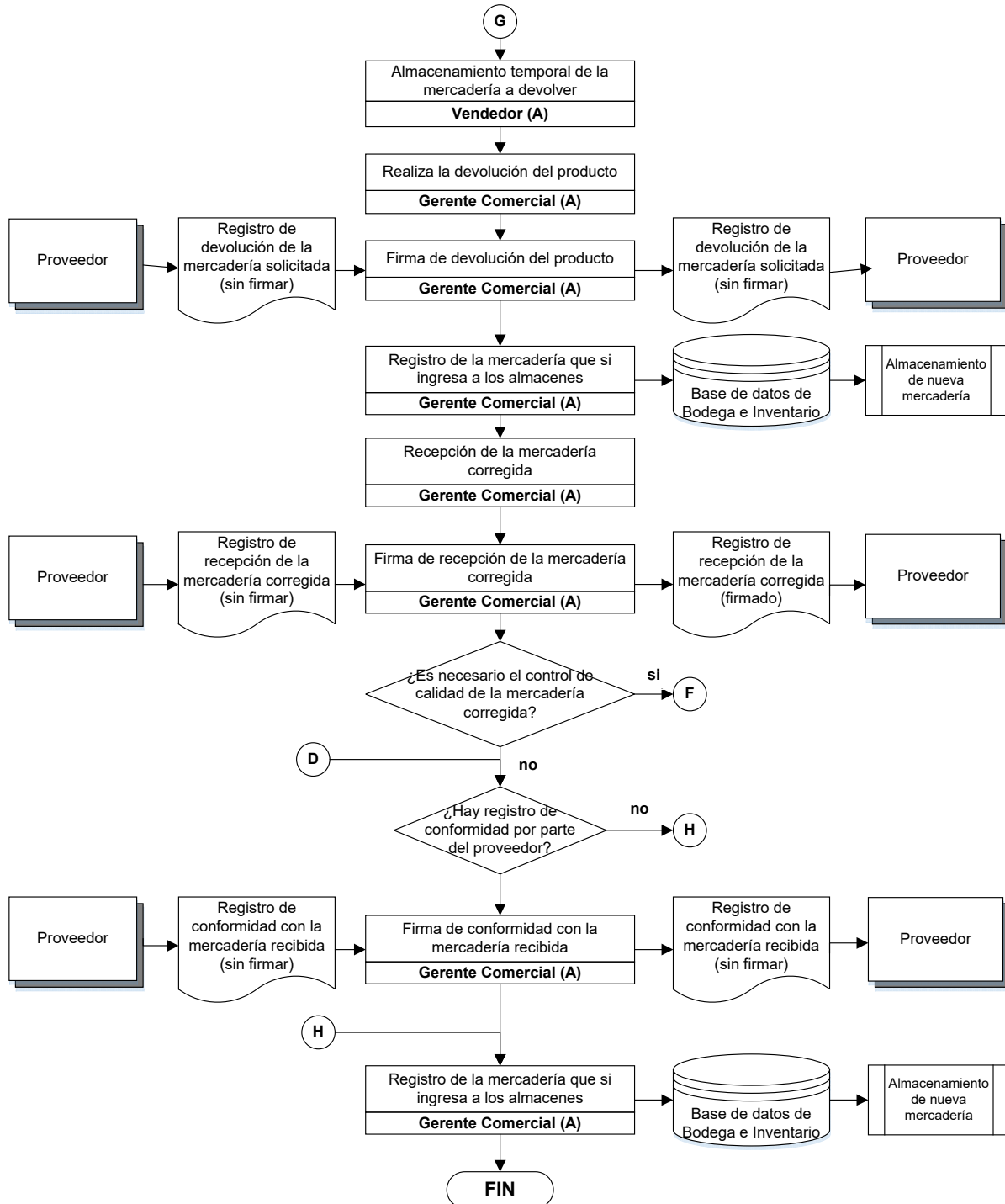
MANUAL DE PROCESOS


<div style="text-align: center;"> ALMACENES olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P3 / SP3.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 4
	PROCESO: Gestión de la Calidad	
	SUB-PROCESO: Control de la Calidad de los productos comprados	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de establecer un sistema de control de los productos adquiridos de los proveedores. Salida: Sistema de control de productos comprados, establecido en la empresa.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P3 / SP3.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 5
	PROCESO: Gestión de la Calidad	
	SUB-PROCESO: Control de la Calidad de los productos comprados	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de establecer un sistema de control de los productos adquiridos de los proveedores. Salida: Sistema de control de productos comprados, establecido en la empresa.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



ALMACENES  TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD	FORMATO P3 / SP3.1 / R1 Informe de no conformidades con el producto recibido por el proveedor <i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i> <i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i>
---	---


Nombre del Proveedor:	
Fecha de llegada de mercadería:	

INDICAR A CONTINUACIÓN LOS PRODUCTOS A SER DEVUELTOS

Nº	CODIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Gerente Comercial que realiza la devolución	Vendedor que realizó el procedimiento de Control de Calidad

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P3 / SP3.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión de la Calidad	
	SUB-PROCESO: Aseguramiento de la Calidad de los productos ofertados por los proveedores.	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de establecer un programa de aseguramiento de la calidad de los productos de los proveedores.	
	Salida: Procedimiento para el aseguramiento de la calidad de los productos de los proveedores.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Realizar la revisión de la calidad de los productos de los proveedores que tiene la empresa, mediante reuniones entre representantes de la empresa y representantes de los proveedores.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica hacia los productos ofertados por los proveedores.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

La Gerente Comercial del almacén principal.

5. DEFINICIONES

- A. Control de calidad: Es la actividad que realiza el empleado de ventas con el fin de verificar el buen estado de la tela recibida y que la cantidad de la misma sea la pedida por el gerente general.
- B. Representante del proveedor: Se refiere a un empleado del proveedor que realiza la entrevista con la empresa.
- C. Representante de la empresa: Se refiere a un empleado designado de la empresa que realiza la entrevista con el representante del proveedor.


6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. Aquel proveedor cuyos productos no otorguen la garantía adecuada a la empresa para su comercialización será descartados para el proceso de compras.
- B. La calidad de los productos tiene un papel importante en la comercialización de los productos de la empresa que debe seguirse al pie de la letra. La calidad de los productos de la empresa es una política empresarial que se otorga al cliente.
- C. Los proveedores que postulen al proceso de compras de la empresa deben ser informados sobre la realización y operación de este subproceso por parte de la empresa.

7. INDICADORES

Nombre	# de no conformidades en proveedores					
Descripción	Es el número de no conformidades que se levantan a un en la evaluación a un proveedor.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del número de no conformidades encontradas en la evaluación del proveedor.	Trimestral	Negativo	1	2	Vendedor designado	Vendedor designado

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P3 / SP3.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión de la Calidad	
	SUB-PROCESO: Aseguramiento de la Calidad de los productos ofertados por los proveedores.	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de establecer un programa de aseguramiento de la calidad de los productos de los proveedores.	
	Salida: Procedimiento para el aseguramiento de la calidad de los productos de los proveedores.	
<i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i> <i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i>		


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P3 / SP3.2	Manual de Procesos del subproceso de Aseguramiento de la Calidad de los productos ofertados por los proveedores.
-	Informe de no conformidades de 1era instancia con el proveedor.
-	Informe de no conformidades con el proveedor de fábrica.
-	Muestrario de productos del proveedor.

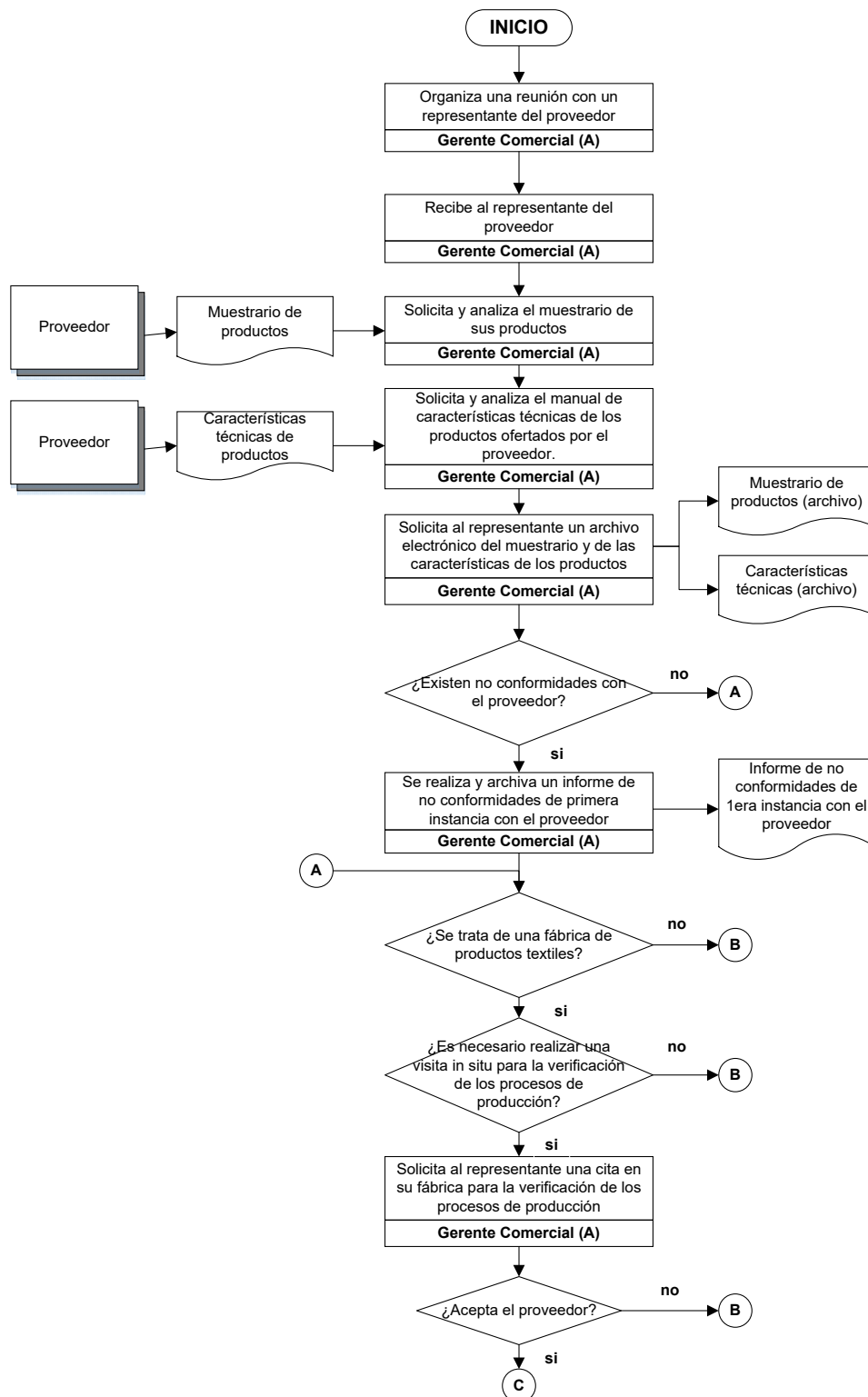
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P3 / SP3.1 / R1	Registro de no conformidades con el proveedor.	Impreso	5 años	Envío a archivo.
		Digital	5 años	Envío al archivo digital.


MANUAL DE PROCESOS

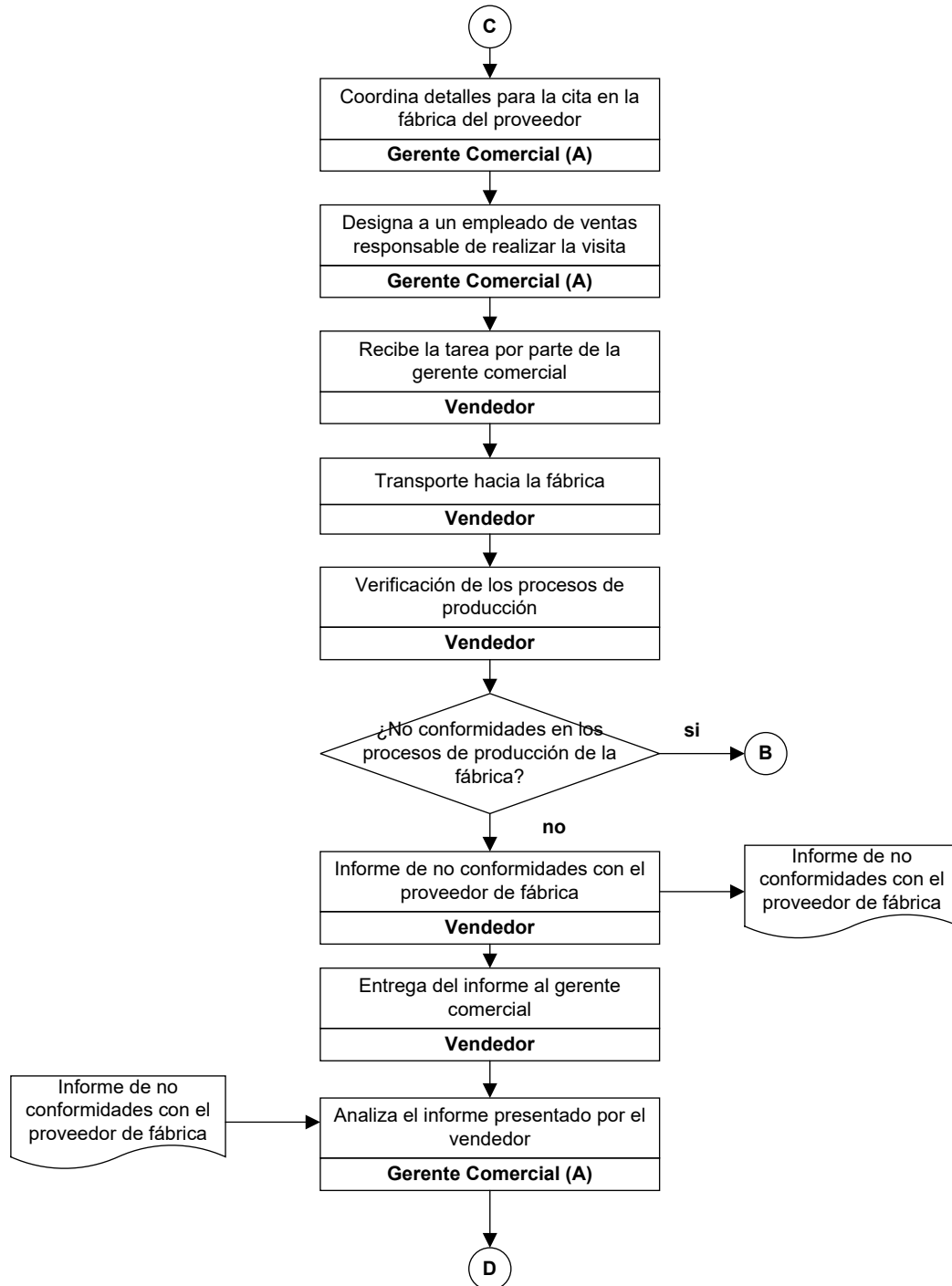
	CÓDIGO: P3 / SP3.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión de la Calidad	
	SUB-PROCESO: Aseguramiento de la Calidad de los productos ofertados por los proveedores.	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de establecer un programa de aseguramiento de la calidad de los productos de los proveedores. Salida: Procedimiento para el aseguramiento de la calidad de los productos de los proveedores.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO




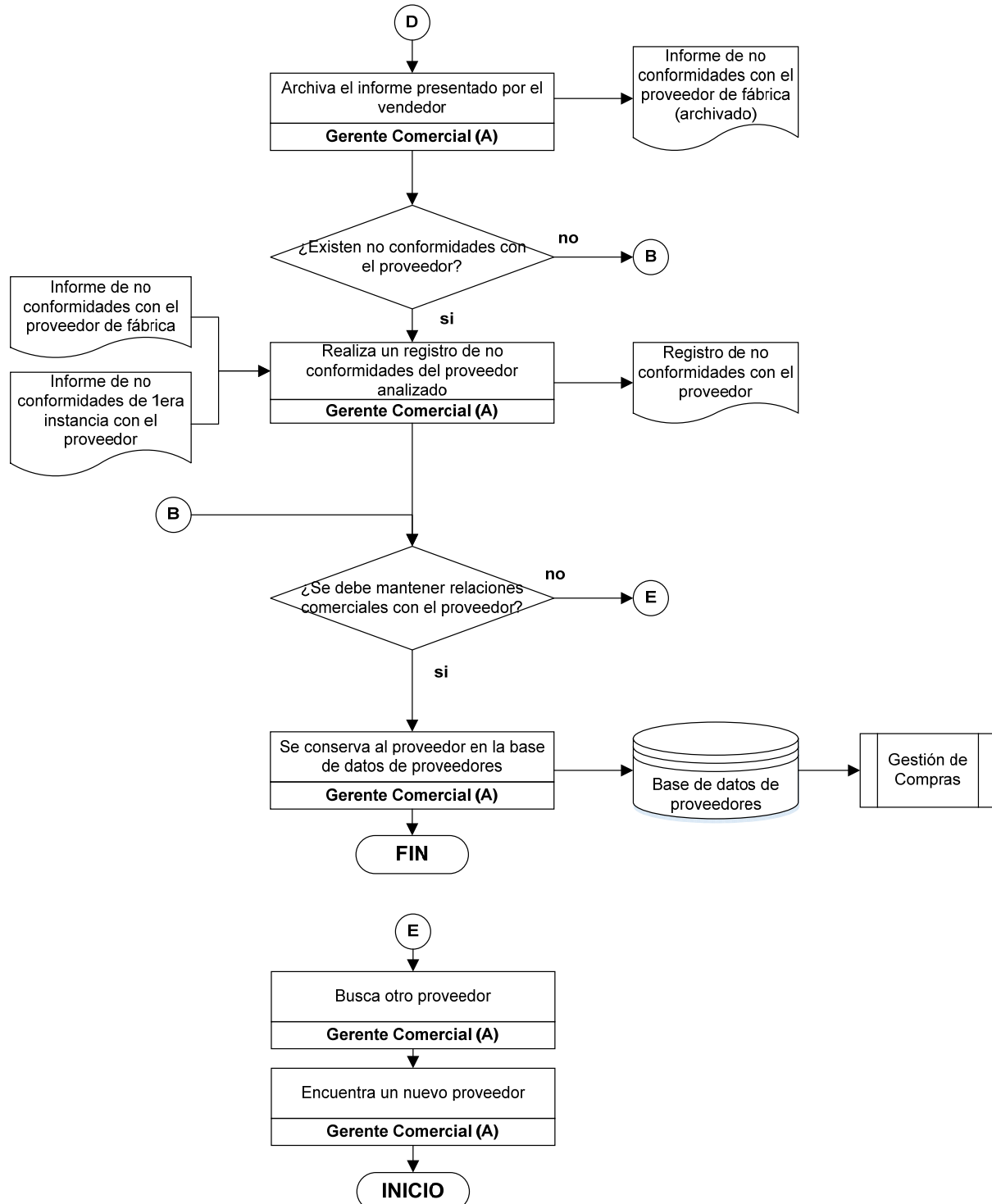
MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P3 / SP3.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 4
	PROCESO: Gestión de la Calidad	
	SUB-PROCESO: Aseguramiento de la Calidad de los productos ofertados por los proveedores.	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de establecer un programa de aseguramiento de la calidad de los productos de los proveedores. Salida: Procedimiento para el aseguramiento de la calidad de los productos de los proveedores.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara




MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P3 / SP3.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 5
	PROCESO: Gestión de la Calidad	
	SUB-PROCESO: Aseguramiento de la Calidad de los productos ofertados por los proveedores.	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de establecer un programa de aseguramiento de la calidad de los productos de los proveedores. Salida: Procedimiento para el aseguramiento de la calidad de los productos de los proveedores.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P4	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión de Compras	
	SUB-PROCESO: N/A	
	Ingreso: Necesidad de adquirir los productos para el abastecimiento de la bodega.	
	Salida: Necesidad de adquirir los productos para el abastecimiento de la bodega.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Realizar las compras a los proveedores mediante el correcto empleo de la base de datos de bodega e inventario, la base de datos de los proveedores calificados y el plan de ventas trimestral aprobado.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica hacia las compras realizadas a los proveedores.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

La Gerente Comercial del almacén principal.

5. DEFINICIONES

- A. Cotización: Se refiere al precio total que van a cobrar las casas fabricantes por los pedidos realizados por el almacén. La revisión de las mismas está a cargo del gerente general, quien da la autorización de proceder con el negocio o cerrar el trato.
- B. El Plan de Ventas: Es el documento con las necesidades de mercadería para el almacén en los próximos 3 meses. Su diseño y aprobación se desarrolla en el manual P2 / SP2.1 concerniente al proceso de Gestión Comercial y al subproceso de Plan de Ventas.


6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. Se debe siempre exigir la factura de las compras realizadas a los proveedores.
- B. El proceso de compras se realizará siempre a los proveedores calificados mediante el proceso P2 / SP2.3 concerniente al Control de la Calidad de los productos ofertados por los proveedores.
- C. Cuando se trata de compras grandes, el desarrollo de las mismas se debe informar al gerente general.
- D. La empresa debe mantener buenas relaciones con todos los proveedores nacionales e internacionales que tenga. Esta relación es mutuamente beneficiosa tanto para la empresa como para los proveedores.

7. INDICADORES

Nombre	% de Compras x trimestre					
Descripción	Es el porcentaje de compras que se realiza por cada trimestre					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Compras efectuadas / compras planificadas x 100%	Trimestral	Negativo	70%	80%	Gerente General (A)	Gerente General (A)

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P4	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión de Compras	
	SUB-PROCESO: N/A	
	Ingreso: Necesidad de adquirir los productos para el abastecimiento de la bodega.	
	Salida: Necesidad de adquirir los productos para el abastecimiento de la bodega.	
<i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i> <i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i>		


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P4	Manual de Procesos de la Gestión de Compras.
-	Base de datos de bodega e inventario.
-	Base de datos de proveedores.
-	Cotizaciones del proveedor.
-	Facturas del proveedor.

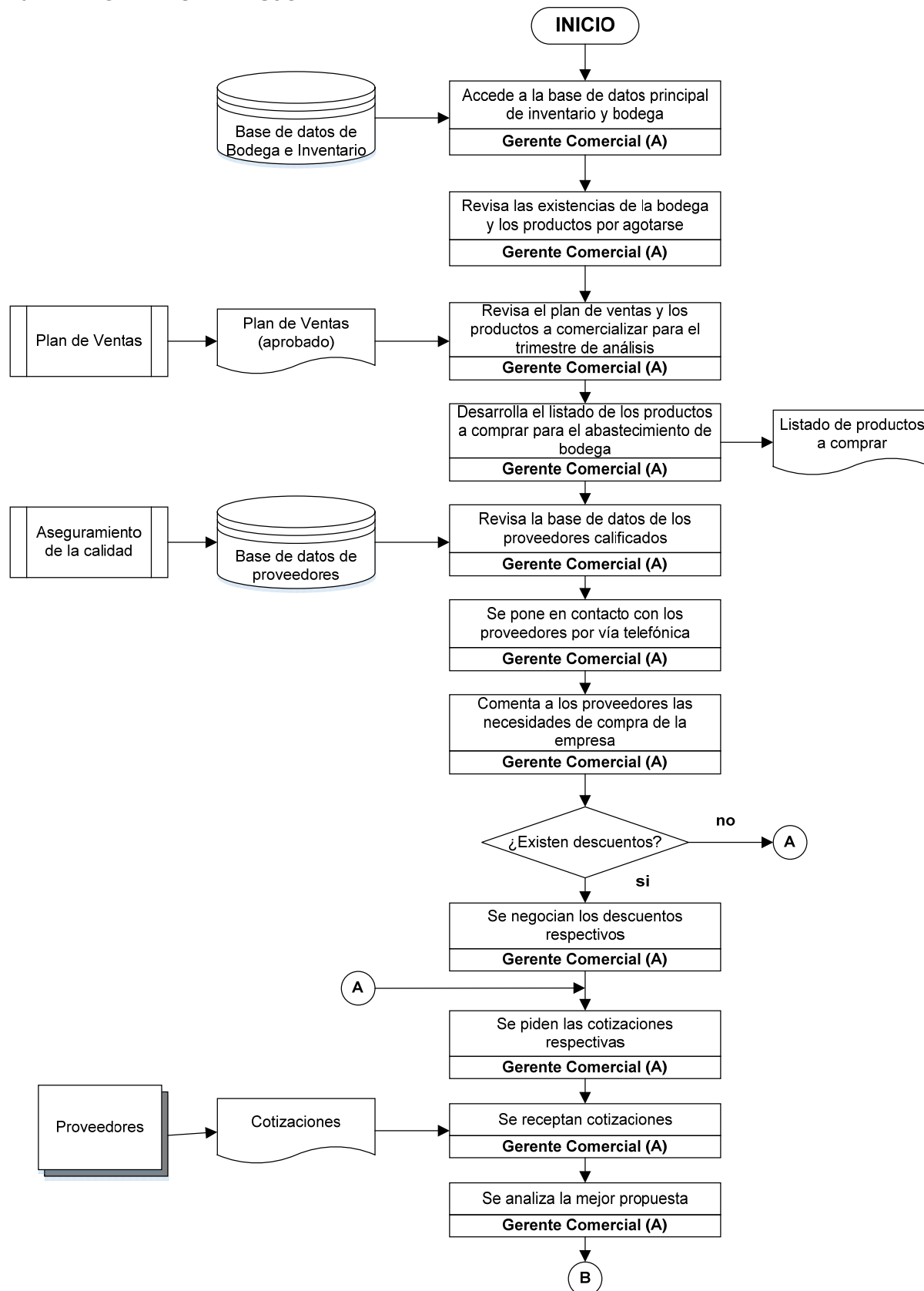
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P2 / SP2.1 / R1	Formato de Plan de Ventas	Impreso	3 meses	Envío a archivo.
		Digital	3 meses	Envío al archivo digital.

MANUAL DE PROCESOS

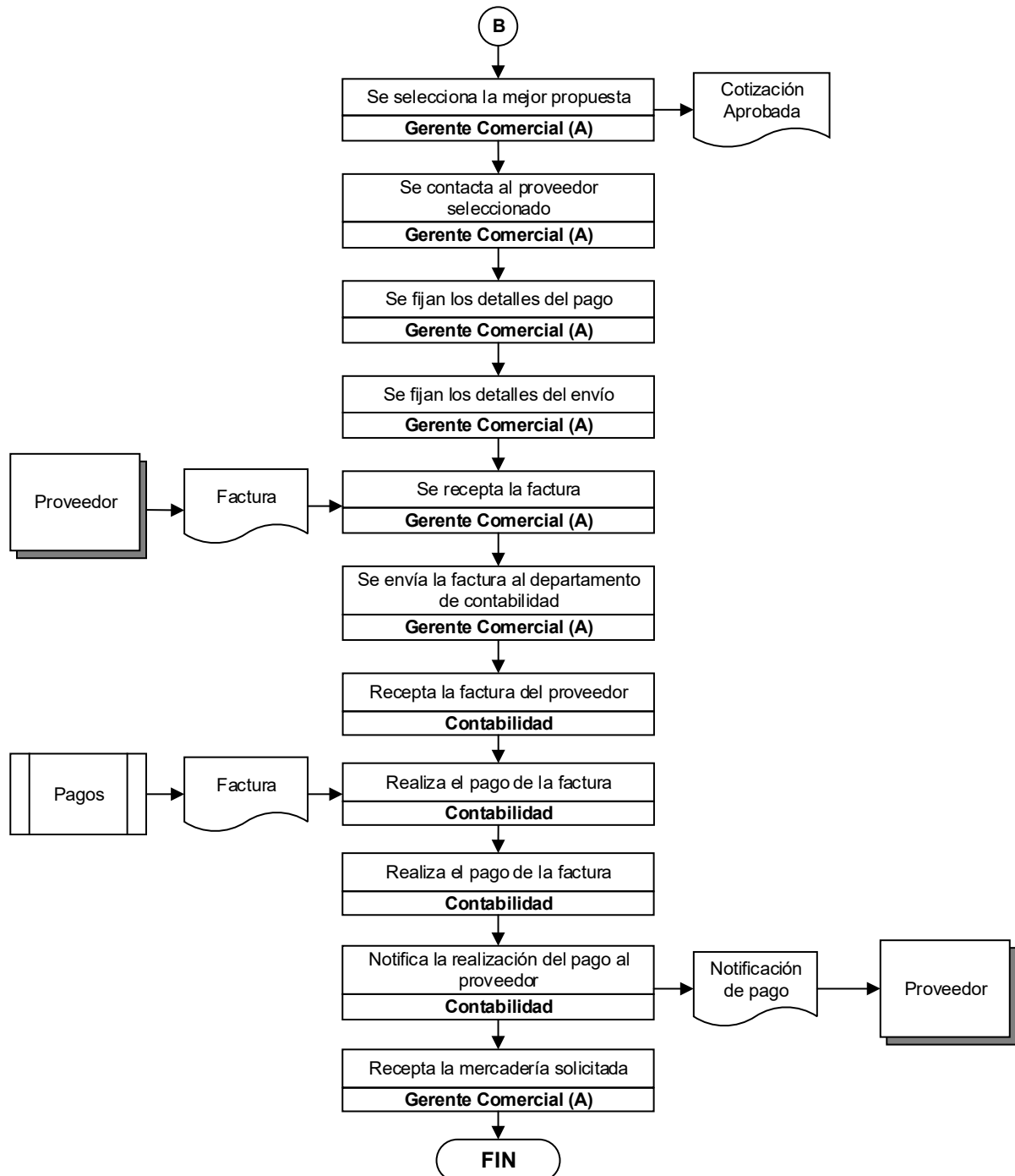
	CÓDIGO: P4	Status: Implementado
	PROCESO: Gestión de Compras	Fecha de Elaboración: 30/06/2014
	SUB-PROCESO: N/A	Fecha Última Revisión: 22/07/2016
	Ingreso: Necesidad de adquirir los productos para el abastecimiento de la bodega.	Página 3
Salida: Bodega y Almacenes con stock.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO




MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> <small>ALMACENES</small> olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P4	Status: Implementado
	PROCESO: Gestión de Compras	Fecha de Elaboración: 30/06/2014
	SUB-PROCESO: N/A	Fecha Última Revisión: 22/07/2016
	Ingreso: Necesidad de adquirir los productos para el abastecimiento de la bodega.	Página 4
Salida: Bodega y Almacenes con stock.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P5 / SP5.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión de Ventas	
	SUB-PROCESO: Atención al Cliente y Ventas Directas	
	Ingreso: Necesidades de los clientes	
	Salida: Ventas realizadas	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Establecer un procedimiento para la ejecución de las ventas mediante las operaciones de atención y servicio al cliente desempeñadas por los empleados de ventas.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica a los clientes que ingresan a los Almacenes Olga con el fin de realizar una compra.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

El Vendedor, o empleado de ventas.

5. DEFINICIONES

- A. Consumidor final: Se refiere al referente que hace el cliente cuando no sea una factura con datos.
- B. Corte de tela: Se refiere a una cantidad en metros de alguna tela a la cual se le ha cortado previamente de una pieza de tela.
- C. Pieza de tela: Es la tela en bruto en una cantidad generalmente de 50 metros (depende del fabricante) envuelta generalmente en una tabla rectangular de 1 metro de largo.
- D. Retazo: Se le denomina retazo a una cantidad generalmente menor a 1 metro 50 centímetros de una tela. Estos generalmente se los une a una pieza de tela del mismo tipo cuando son el sobrante de una pieza de tela anterior. Generalmente son negociados para su venta.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. La gerente comercial es la única que puede realizar el cobro de la venta. Sin embargo, el software de caja puede ser también utilizado por los vendedores en caso de que la gerente comercial requiera su ayuda.
- B. La gerente comercial debe realizar siempre la verificación de la cantidad de tela cortada por el vendedor, y que esta sea la misma que la cantidad pedida por el cliente.
- C. El vendedor debe dirigirse en primera instancia al cliente con un correcto y respetuoso saludo. Este saludo debe ser verificado por el gerente comercial de ser posible.
- D. Las negociaciones de los retazos tienen que ser bajo la aprobación de la gerente comercial.
- E. La gerente comercial puede rechazar formalmente el efectivo o cualquier método de pago por parte del cliente si este es dudoso.
- F. La gerente comercial debe despedirse formalmente del cliente una vez realizada la venta.
- G. La facturación debe realizarse siempre.

MANUAL DE PROCESOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS</div> <div>DE ALTA CALIDAD</div>	CÓDIGO: P5 / SP5.1	Status: Implementado
	PROCESO: Gestión de Ventas	Fecha de Elaboración:
	SUB-PROCESO: Atención al Cliente y Ventas Directas	30/06/2014
	Ingreso: Necesidades de los clientes	Fecha Última Revisión:
	Salida: Ventas realizadas	22/07/2016
		Página 2
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		
Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara		

7. INDICADORES

Nombre	Número de quejas por mala atención de los empleados x mes					
Descripción	Es el conteo del número de quejas por parte del cliente al servicio de atención que ha recibido de los empleados de ventas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del # de quejas concernientes al servicio de ventas.	Mensual	Negativo	1	5	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)

Nombre	Número de sugerencias a la atención brindada por los empleados x mes					
Descripción	Es el conteo del número de quejas por parte del cliente al servicio de atención que ha recibido de los empleados de ventas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del # de sugerencias concernientes al servicio de ventas.	Mensual	Negativo	1	5	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)

Nombre	Ventas del empleado x mes					
Descripción	Es el conteo del número de ventas realizadas por el empleado al mes.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del # de ventas realizadas por cada empleado.	Mensual	Positivo	100	300	Gerente Comercial (de cada almacén)	Gerente Comercial (de cada almacén)


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P5 / SP5.1	Manual de Procesos de la Gestión de Ventas del subproceso de Atención al Cliente y Ventas Directas.
-	Buzón de quejas y sugerencias por parte del cliente.

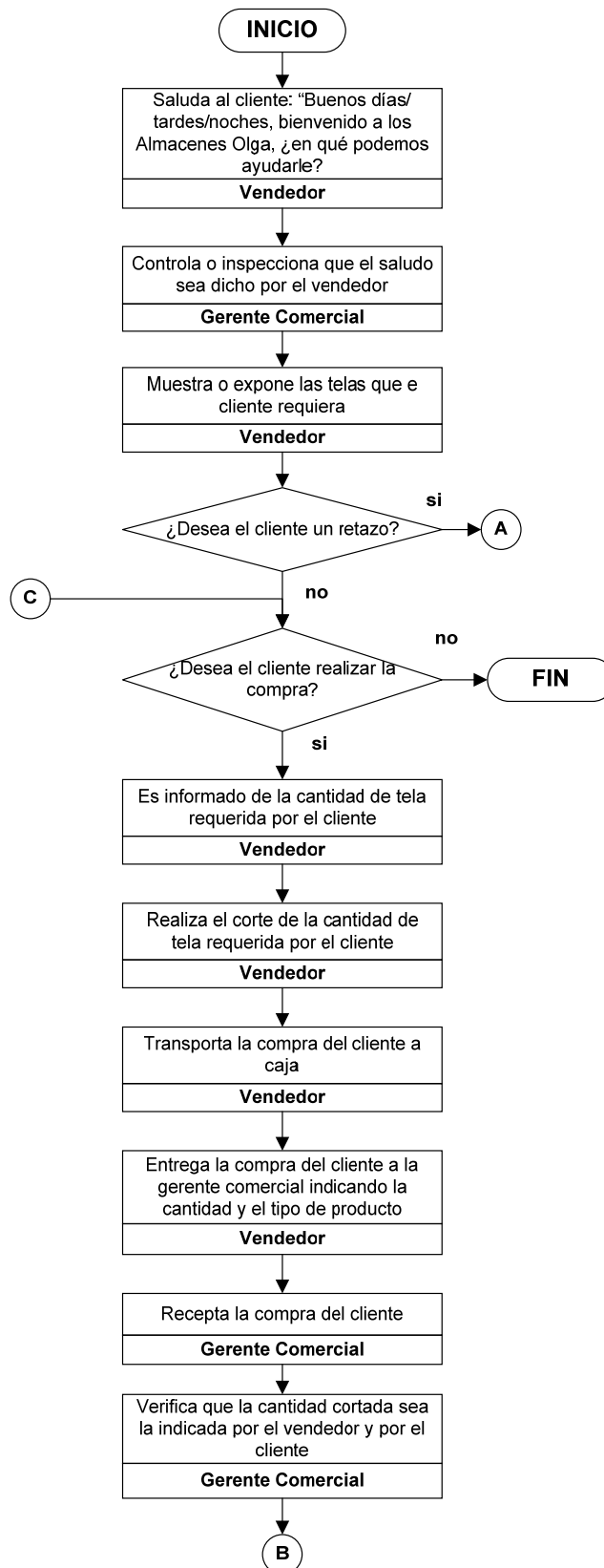
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
-	Facturas	Impreso	1 año	Envío a archivo.
		Digital	1 año	Envío al archivo digital.

MANUAL DE PROCESOS

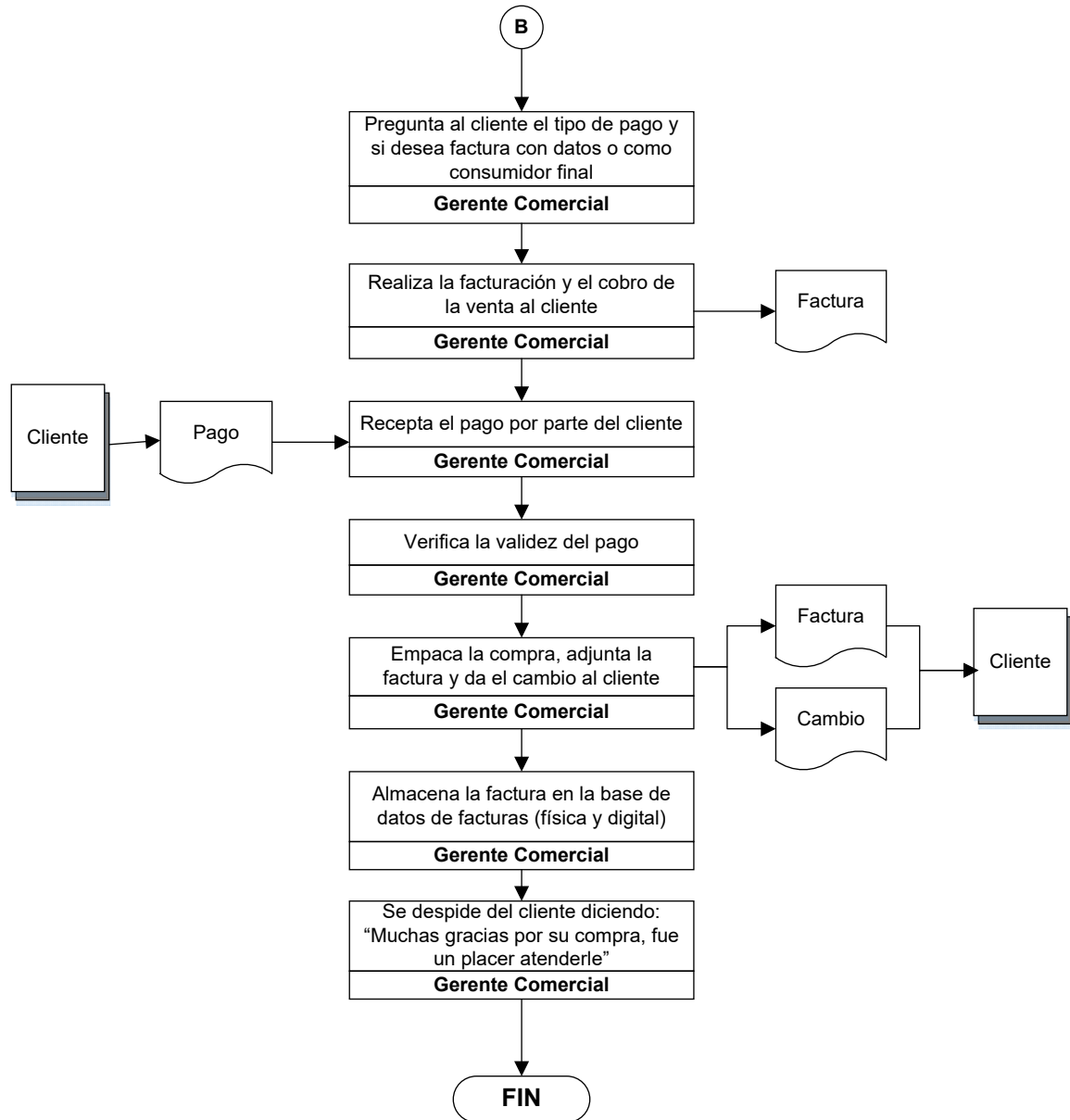
	CÓDIGO: P5 / SP5.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión de Ventas	
	SUB-PROCESO: Atención al Cliente y Ventas Directas	
	Ingreso: Necesidades de los clientes	
	Salida: Ventas realizadas	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO



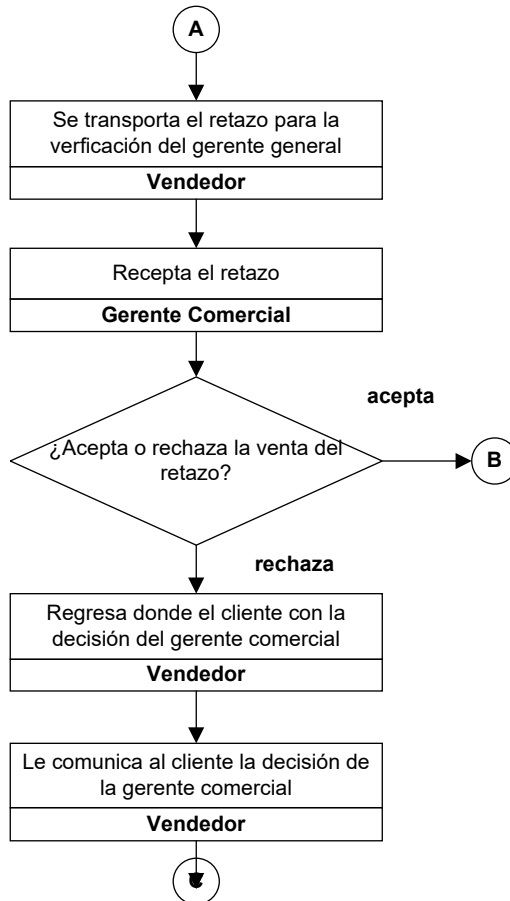
MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> <small>ALMACENES</small> olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P5 / SP5.1	Status: Implementado
	PROCESO: Gestión de Ventas	Fecha de Elaboración: 30/06/2014
	SUB-PROCESO: Atención al Cliente y Ventas Directas	Fecha Última Revisión: 22/07/2016
	Ingreso: Necesidades de los clientes	Página 4
	Salida: Ventas realizadas	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Elaborado por: Ing. Sebastián Silva Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara </div>		




MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> <small>ALMACENES</small> olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P5 / SP5.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 5
	PROCESO: Gestión de Ventas	
	SUB-PROCESO: Atención al Cliente y Ventas Directas	
	Ingreso: Necesidades de los clientes	
	Salida: Ventas realizadas	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P5 / SP5.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión de Ventas	
	SUB-PROCESO: Ventas a gran escala contactando los clientes	
	Ingreso: Necesidad de realizar ventas a gran escala. Salida: Ventas a gran escala realizadas.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Realizar las ventas a gran escala cuando el contacto es realizado de parte de los clientes hacia los Almacenes.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica a los clientes que contactan a la empresa para la solicitud de compras a gran escala.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

La Gerente Comercial de cada almacén de la empresa.


5. DEFINICIONES

- A. Descuento: Es la reducción al precio estipulado por metro de tela que aprueba el gerente comercial cuando se realiza una venta a gran escala que generalmente supera los 10 metros.
- B. Embalaje de productos: Se refiere a la presentación del producto final para el cliente. Compras grandes como piezas enteras van envueltas en plásticos, mientras que las compras pequeñas van en las fundas con el logotipo del almacén.
- C. Proveedores: Se refieren a las casas fabricantes o importadoras de los productos textiles que suministran a los Almacenes Olga.
- D. Logística de despacho: Se refiere a todas las operaciones incurridas por el empleado de ventas con el fin de entregar el pedido del cliente a donde este lo requiera. Incluyen el embalaje de los productos, el transporte y la entrega.
- E. Stock: Se refiere a los productos que se encuentran tanto en las estanterías de los dos Almacenes Olga como en la bodega principal del Almacén principal.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. Se debe primero receptar el pago del cliente y después realizar el despacho de la venta.
- B. Verificar siempre el stock del almacén antes de confirmar el pedido del cliente.
- C. La entrega o despacho del pedido del cliente es bajo las indicaciones del mismo. Adicionalmente, el vendedor se encarga de la logística para esta actividad.
- D. Toda venta a gran escala tiene implícita una política de descuentos, la misma que es discutida con el cliente y depende del volumen de la compra.

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P5 / SP5.2	Status: Implementado
	PROCESO: Gestión de Ventas	Fecha de Elaboración: 30/06/2014
	SUB-PROCESO: Ventas a gran escala contactando los clientes	Fecha Última Revisión: 22/07/2016
	Ingreso: Necesidad de realizar ventas a gran escala.	Página 2
	Salida: Ventas a gran escala realizadas.	
<i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i>		
<i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i>		

7. INDICADORES

Nombre	Número de quejas en el servicio de ventas a gran escala por parte del cliente					
Descripción	Es el conteo del número de quejas por parte del cliente en el servicio de ventas a gran escala.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del # de quejas concernientes al servicio de ventas a gran escala.	Anual	Negativo	1	5	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)

Nombre	Número de sugerencias en el servicio de ventas a gran escala por parte del cliente					
Descripción	Es el conteo del número de sugerencias por parte del cliente en el servicio de ventas a gran escala.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del # de sugerencias concernientes al servicio de ventas a gran escala.	Anual	Negativo	1	5	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)

Nombre	Volumen de ventas a gran escala contactando la empresa					
Descripción	Es el conteo del número de ventas a gran escala donde los Almacenes han realizado el contacto con el cliente.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del # de ventas a gran escala en las que el cliente ha realizado el contacto.	Anual	Positivo	50	80	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P5 / SP5.1	Manual de Procesos de la Gestión de Ventas del subproceso de Ventas a gran escala contactando a los clientes.
-	Buzón de quejas y sugerencias por parte del cliente.
-	Base de datos de bodega e inventario

9. REGISTROS Y FORMATOS

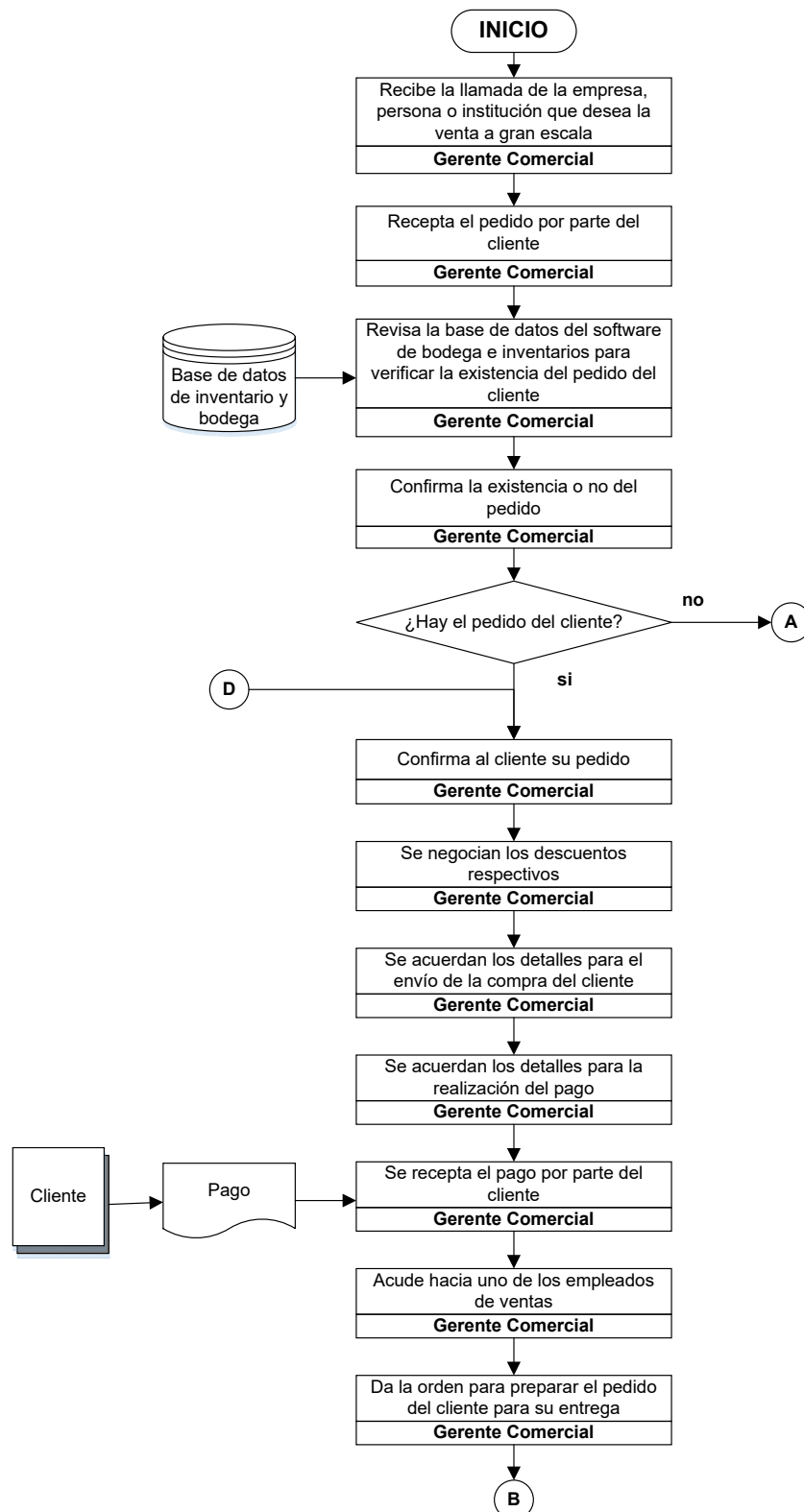
No se contempla el uso de registros y formatos para la operación de este subproceso.

MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> ALMACENES  TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD </div>	CÓDIGO: P5 / SP5.2	Status: Implementado
	PROCESO: Gestión de Ventas	Fecha de Elaboración: 30/06/2014
	SUB-PROCESO: Ventas a gran escala contactando los clientes	Fecha Última Revisión: 22/07/2016
	Ingreso: Necesidad de realizar ventas a gran escala.	Página 3
	Salida: Ventas a gran escala realizadas.	

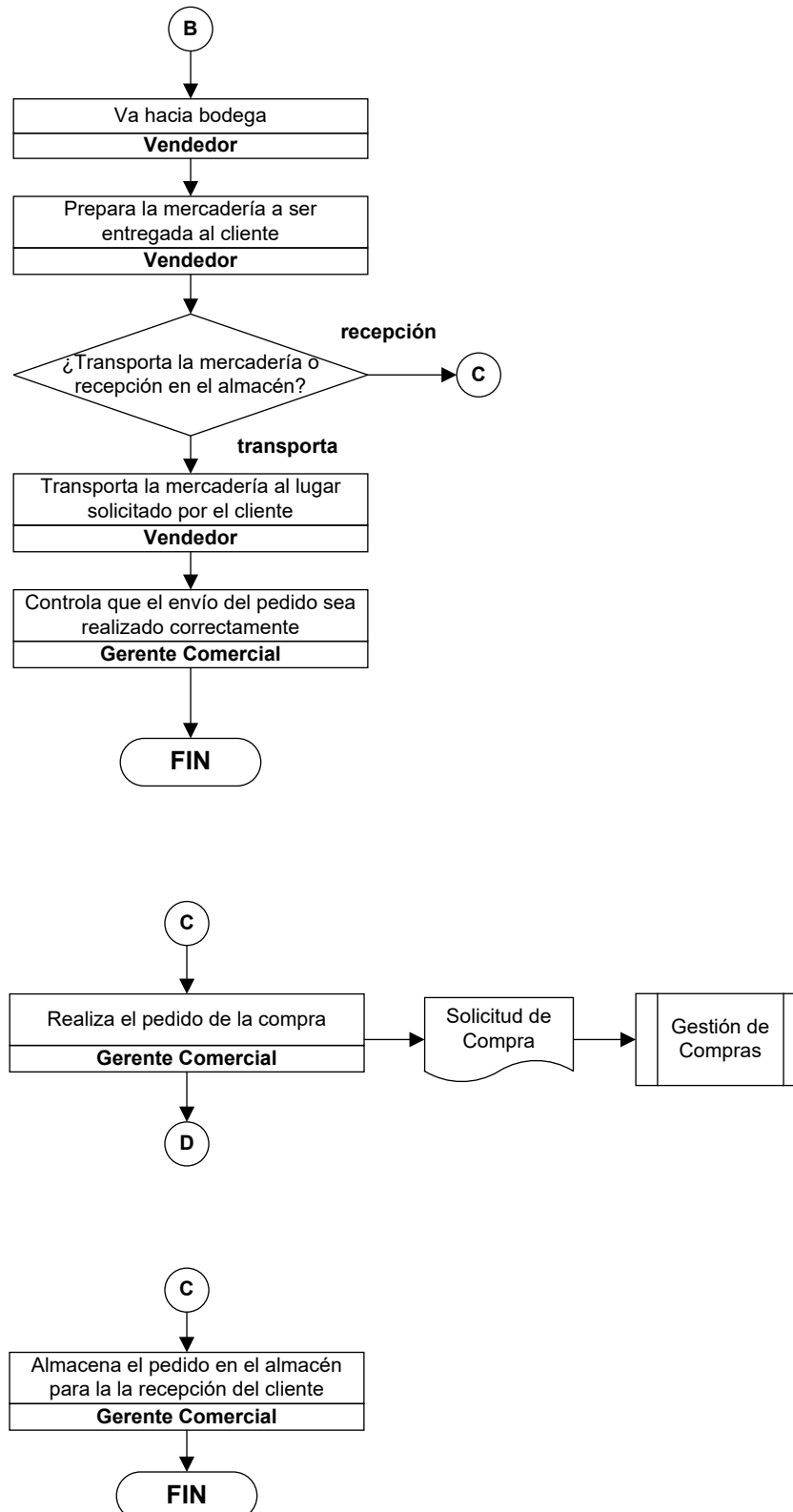
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO




MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> ALMACENES olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P5 / SP5.2	Status: Implementado
	PROCESO: Gestión de Ventas	Fecha de Elaboración: 30/06/2014
	SUB-PROCESO: Ventas a gran escala contactando los clientes	Fecha Última Revisión: 22/07/2016
	Ingreso: Necesidad de realizar ventas a gran escala.	Página 4
	Salida: Ventas a gran escala realizadas.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P5 / SP5.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión de Ventas	
	SUB-PROCESO: Ventas a gran escala contactando los Almacenes	
	Ingreso: Necesidad de realizar ventas a gran escala.	
	Salida: Ventas a gran escala realizadas.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Realizar ventas a gran escala mediante el contacto realizado de parte de los Almacenes Olga hacia los clientes.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica a los clientes que contactan a la empresa para la solicitud de compras a gran escala.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

La Gerente Comercial de cada almacén de la empresa.

5. DEFINICIONES

- A. Descuento: Es la reducción al precio estipulado por metro de tela que aprueba el gerente comercial cuando se realiza una venta a gran escala que generalmente supera los 10 metros.
- B. Embalaje de productos: Se refiere a la presentación del producto final para el cliente. Compras grandes como piezas enteras van envueltas en plásticos, mientras que las compras pequeñas van en las fundas con el logotipo del almacén.
- C. Proveedores: Se refieren a las casas fabricantes o importadoras de los productos textiles que suministran a los Almacenes Olga.
- D. Logística de despacho: Se refiere a todas las operaciones incurridas por el empleado de ventas con el fin de entregar el pedido del cliente a donde este lo requiera. Incluyen el embalaje de los productos, el transporte y la entrega.
- E. Stock: Se refiere a los productos que se encuentran tanto en las estanterías de los dos Almacenes Olga como en la bodega principal del Almacén principal.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. El proceso de búsqueda de ventas a mayor escala se lo realiza en una frecuencia bimestral con el fin de ser consecuentes al tiempo de los clientes.
- B. Si el cliente así lo requiere se debe realizar una entrevista personal enviando a uno de los empleados de ventas para pactar los detalles de la venta a realizar.
- C. El descuento es decisión siempre del gerente comercial. Los empleados de ventas no pueden disponer de ningún tipo de descuento sin la previa consulta con el gerente comercial.
- D. Es estrictamente necesario realizar en primer lugar el cobro de la venta y posteriormente la entrega de la misma.
- E. El producto debe llegar al cliente en las mejores condiciones posibles y con las condiciones de transporte y embalaje que el disponga.

MANUAL DE PROCESOS

<div><div>ALMACENES</div><div>olga</div><div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div></div>	CÓDIGO: P5 / SP5.3	<div>Status: Implementado</div> <div>Fecha de Elaboración: 30/06/2014</div> <div>Fecha Última Revisión: 22/07/2016</div> <div>Página 2</div>
	PROCESO: Gestión de Ventas	
	SUB-PROCESO: Ventas a gran escala contactando los Almacenes	
	Ingreso: Necesidad de realizar ventas a gran escala.	
	Salida: Ventas a gran escala realizadas.	
<div>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</div> <div>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</div>		

7. INDICADORES

Nombre	Número de quejas en el servicio de ventas a gran escala por parte del cliente					
Descripción	Es el conteo del número de quejas por parte del cliente en el servicio de ventas a gran escala.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del # de quejas concernientes al servicio de ventas a gran escala.	Anual	Negativo	1	5	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)

Nombre	Número de sugerencias en el servicio de ventas a gran escala por parte del cliente					
Descripción	Es el conteo del número de sugerencias por parte del cliente en el servicio de ventas a gran escala.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del # de sugerencias concernientes al servicio de ventas a gran escala.	Anual	Negativo	1	5	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)

Nombre	Volumen de ventas a gran escala contactando la empresa					
Descripción	Es el conteo del número de ventas a gran escala donde los Almacenes han realizado el contacto con el cliente.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del # de ventas a gran escala en las que la empresa ha realizado el contacto.	Anual	Positivo	50	80	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P5 / SP5.3	Manual de Procesos de la Gestión de Ventas del subproceso de Ventas a gran escala contactando los Almacenes
-	Buzón de quejas y sugerencias por parte del cliente.
-	Base de datos de bodega e inventario

9. REGISTROS Y FORMATOS

No se contempla el uso de registros y formatos para la operación de este subproceso.

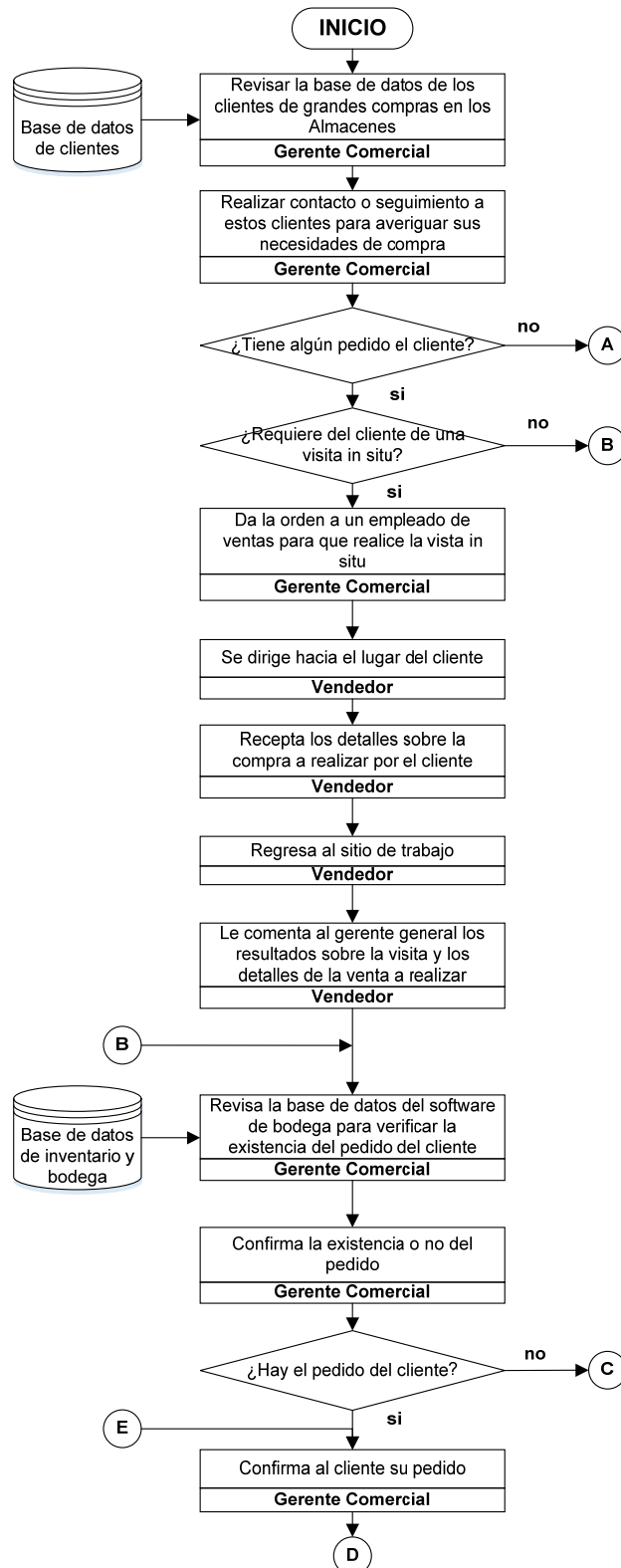
MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> ALMACENES  <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P5 / SP5.3	Status: Implementado
	PROCESO: Gestión de Ventas	Fecha de Elaboración: 30/06/2014
	SUB-PROCESO: Ventas a gran escala contactando los Almacenes	Fecha Última Revisión: 22/07/2016
	Ingreso: Necesidad de realizar ventas a gran escala.	Página 3
	Salida: Ventas a gran escala realizadas.	


Elaborado por: Ing. Sebastián Silva

Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO

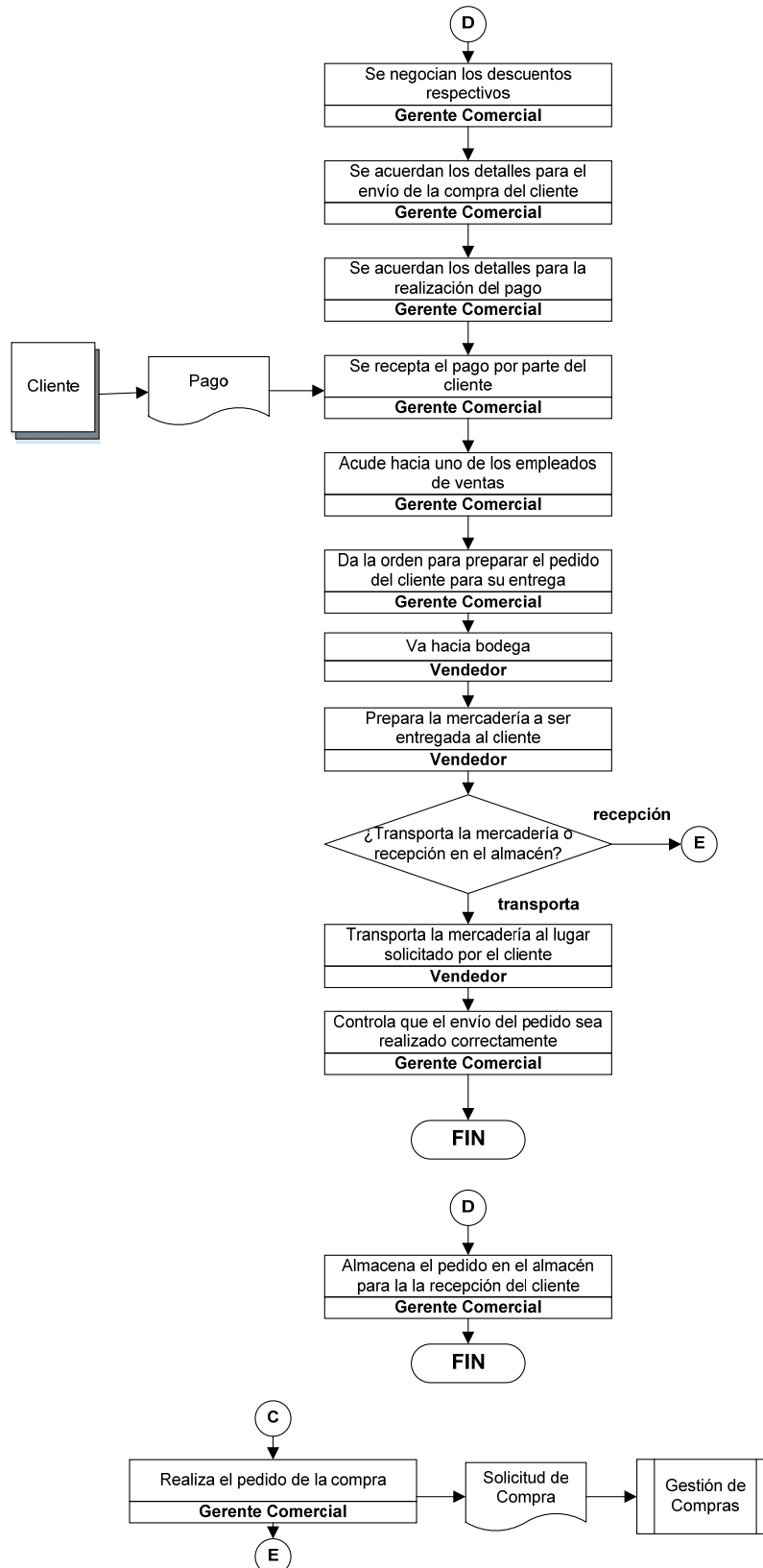


MANUAL DE PROCESOS


<div style="text-align: center;"> ALMACENES  <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P5 / SP5.3	Status: Implementado
	PROCESO: Gestión de Ventas	Fecha de Elaboración: 30/06/2014
	SUB-PROCESO: Ventas a gran escala contactando los Almacenes	Fecha Última Revisión: 22/07/2016
	Ingreso: Necesidad de realizar ventas a gran escala.	Página 4
	Salida: Ventas a gran escala realizadas.	

Elaborado por: Ing. Sebastián Silva

Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P5 / SP5.4	Status: Implementado
	PROCESO: Gestión de Ventas	Fecha de Elaboración: 30/06/2014
	SUB-PROCESO: Ventas ONLINE	Fecha Última Revisión: 22/07/2016
	Ingreso: Necesidades de los clientes.	Página 1
Salida: Ventas realizadas.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Ejecutar ventas online mediante el contacto realizado con el cliente por canales electrónicos tales como la página WEB de la empresa, la página empresarial de Facebook y el correo electrónico.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica a los clientes que contactan a la empresa a través de sus canales electrónicos con el fin de realizar solicitudes de compra.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

La Gerente Comercial del almacén secundario.

5. DEFINICIONES

- A. Canales electrónicos de la empresa: Se refiere a todos aquellos medios mediante los cuales los clientes pueden entrar en contacto con la empresa usando el Internet. Entre los principales se tiene al correo electrónico de la empresa, la sección de contacto de la página WEB de la empresa, el canal de Facebook y los diversos canales de internet donde la empresa desee promocionarse a la gente.
- B. Logística de despacho: Se refiere a todas las operaciones incurridas por el empleado de ventas con el fin de entregar el pedido del cliente a donde este lo requiera. Incluyen el embalaje de los productos, el transporte y la consecuente entrega.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN


- A. Se debe en primera instancia cuadrar una cita con el cliente, en el lugar que él requiera por motivos de seguridad, receptar el pago y posteriormente realizar el despacho de la mercadería solicitada.
- B. La revisión de los canales electrónicos de la empresa debe realizarse de manera diaria y las solicitudes por parte de los clientes deben ser respondidas en un plazo de 1 día máximo.
- C. La entrega es definida por el cliente, y la empresa realiza la logística necesaria para cumplir con la petición del cliente.
- D. La empresa se reserva el derecho de no tomar en consideración las solicitudes de clientes que no den veracidad de su identidad por motivos de seguridad.

7. INDICADORES

Nombre	Número de quejas en el servicio de ventas online que ofrece la empresa					
Descripción	Es el conteo del número de quejas por parte del cliente en el servicio de ventas online.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del # de quejas concernientes al servicio de ventas online.	Anual	Negativo	1	5	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)

Nombre	Número de sugerencias en el servicio de ventas online que ofrece la empresa					
Descripción	Es el conteo del número de sugerencias por parte del cliente en el servicio					

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P5 / SP5.4	Status: Implementado
	PROCESO: Gestión de Ventas	Fecha de Elaboración: 30/06/2014
	SUB-PROCESO: Ventas ONLINE	Fecha Última Revisión: 22/07/2016
	Ingreso: Necesidades de los clientes.	Página 2
Salida: Ventas realizadas.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

	de ventas online.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del # de sugerencias concernientes al servicio de ventas online.	Anual	Negativo	1	5	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)

Nombre	Volumen de ventas online realizadas por la empresa					
Descripción	Es el conteo del número de ventas online realizadas por la empresa en el año					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del # de ventas online realizadas por la empresa.	Anual	Positivo	50	80	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P5 / SP5.4	Manual de Procesos de la Gestión de Ventas del subproceso de Ventas ONLINE.
-	Buzón de quejas y sugerencias.
-	Base de datos del correo electrónico de la empresa.
-	Base de datos de las solicitudes de los clientes creadas en la página Facebook de la empresa.

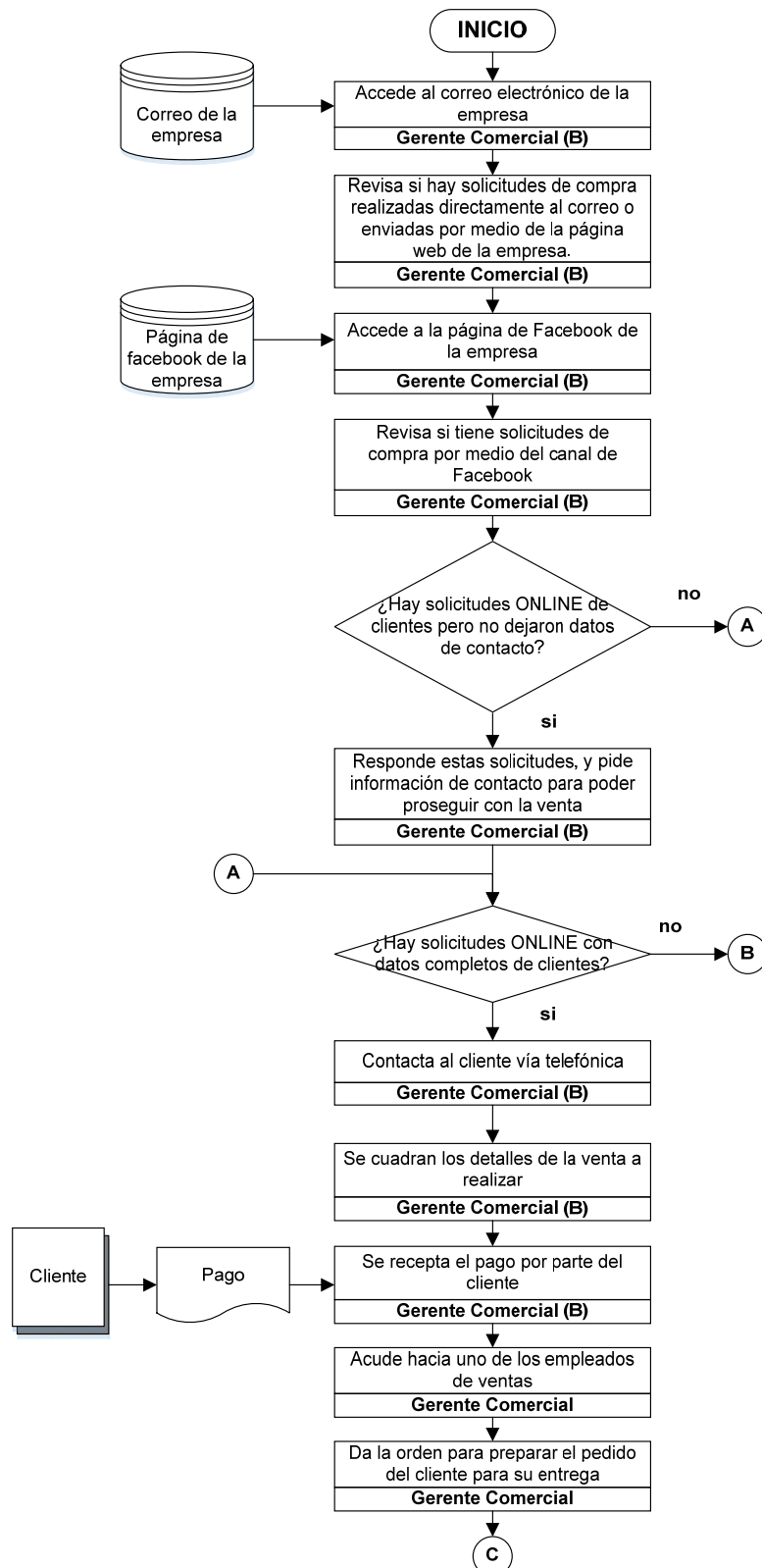
9. REGISTROS Y FORMATOS

No se contempla el uso de registros y formatos para la operación de este subproceso.

MANUAL DE PROCESOS

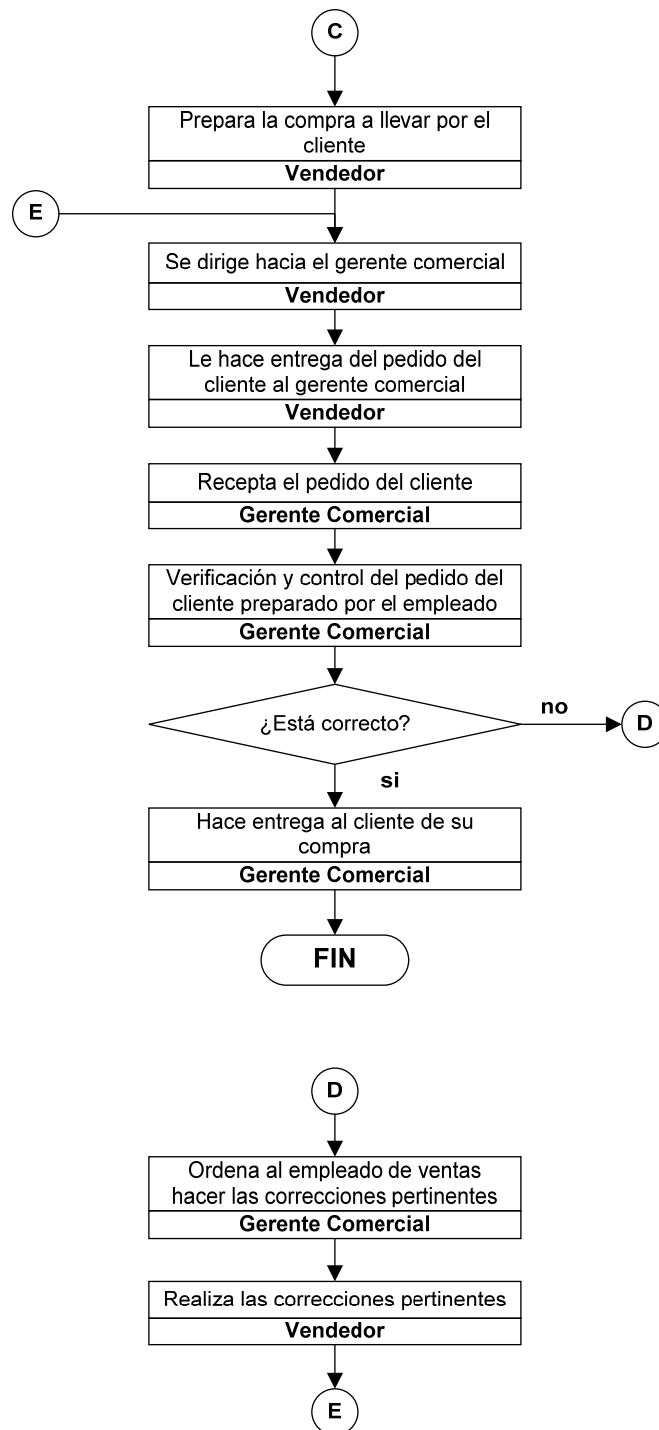
<div style="text-align: center;"> ALMACENES  olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P5 / SP5.4	Status: Implementado
	PROCESO: Gestión de Ventas	Fecha de Elaboración: 30/06/2014
	SUB-PROCESO: Ventas ONLINE	Fecha Última Revisión: 22/07/2016
	Ingreso: Necesidades de los clientes.	Página 3
Salida: Ventas realizadas.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO




MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> <small>ALMACENES</small> olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P5 / SP5.4	Status: Implementado
	PROCESO: Gestión de Ventas	Fecha de Elaboración: 30/06/2014
	SUB-PROCESO: Ventas ONLINE	Fecha Última Revisión: 22/07/2016
	Ingreso: Necesidades de los clientes.	Página 4
Salida: Ventas realizadas.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P6 / SP6.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión de Almacenamiento y Bodega	
	SUB-PROCESO: Abastecimiento del almacén principal	
	Ingreso: Necesidad de abastecer el almacén principal de la Bolívar y Venezuela con la mercadería de la bodega. Salida: Las estanterías y productos del almacén principal están al 100%.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Abastecer al almacén principal de la Bolívar y Venezuela desde la bodega de inventarios mediante la ayuda eficiente del software de bodega y la normalización y estandarización de la bodega para una búsqueda más rápida con la reducción de tiempos muertos.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica para el almacén de la Bolívar y Venezuela, denominado almacén principal, sus vendedores y la gerente comercial.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

El empleado de Ventas.


5. DEFINICIONES

- A. Base de datos de inventario y bodega: Es una base de datos contenida en el software principal de la empresa donde se accede a las existencias de bodega presentes en los almacenes y en la bodega principal.
- B. Inventarios: Se refiere a la mercadería almacenada en la bodega principal.
- C. Mercadería: Se refiere a un conjunto de piezas de tela listos para su almacenamiento o despacho.
- D. Mostradores y estanterías: Son los muebles de exhibición de los almacenes donde se exponen las telas que se van a vender.
- E. Notificación del ingreso a bodega: Es una formalidad verbal en la cual los empleados de ventas notifican a la gerente comercial su ingreso en las instalaciones de bodega.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- F. El vendedor debe indicar al gerente comercial su acceso en bodega. El acceso a bodega está solamente permitido para los empleados del almacén, ningún cliente puede acceder a la misma.
- G. Es obligación del gerente comercial actualizar la base de datos de inventarios y bodega una vez que se realiza una operación dentro de la misma.
- H. La restitución de los productos se la realiza sólo cuando estos se han terminado en los estantes de exhibición al público.

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P6 / SP6.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión de Almacenamiento y Bodega	
	SUB-PROCESO: Abastecimiento del almacén principal	
	Ingreso: Necesidad de abastecer el almacén principal de la Bolívar y Venezuela con la mercadería de la bodega. Salida: Las estanterías y productos del almacén principal están al 100%.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

7. INDICADORES

Nombre	<i>Tiempo que demora el empleado en bodega para la búsqueda de mercadería para el abastecimiento del almacén principal.</i>					
Descripción	<i>Es el tiempo que demora el empleado cuando realiza la búsqueda de mercadería en la bodega. Al ser un tiempo muerto debe ser reducido al máximo mediante una codificación eficiente de las estanterías de bodega.</i>					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Es el tiempo contabilizado que demora el empleado de ventas en la búsqueda de mercadería dentro de la bodega para el abastecimiento del almacén principal.	Semanal	Negativo	10 min	15 min	Gerente Comercial	Gerente Comercial

8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P6 / SP6.1	Manual de Procesos de la Gestión de Almacenamiento y Bodega del subproceso de Abastecimiento del almacén principal.
-	Base de datos de inventario y bodega.

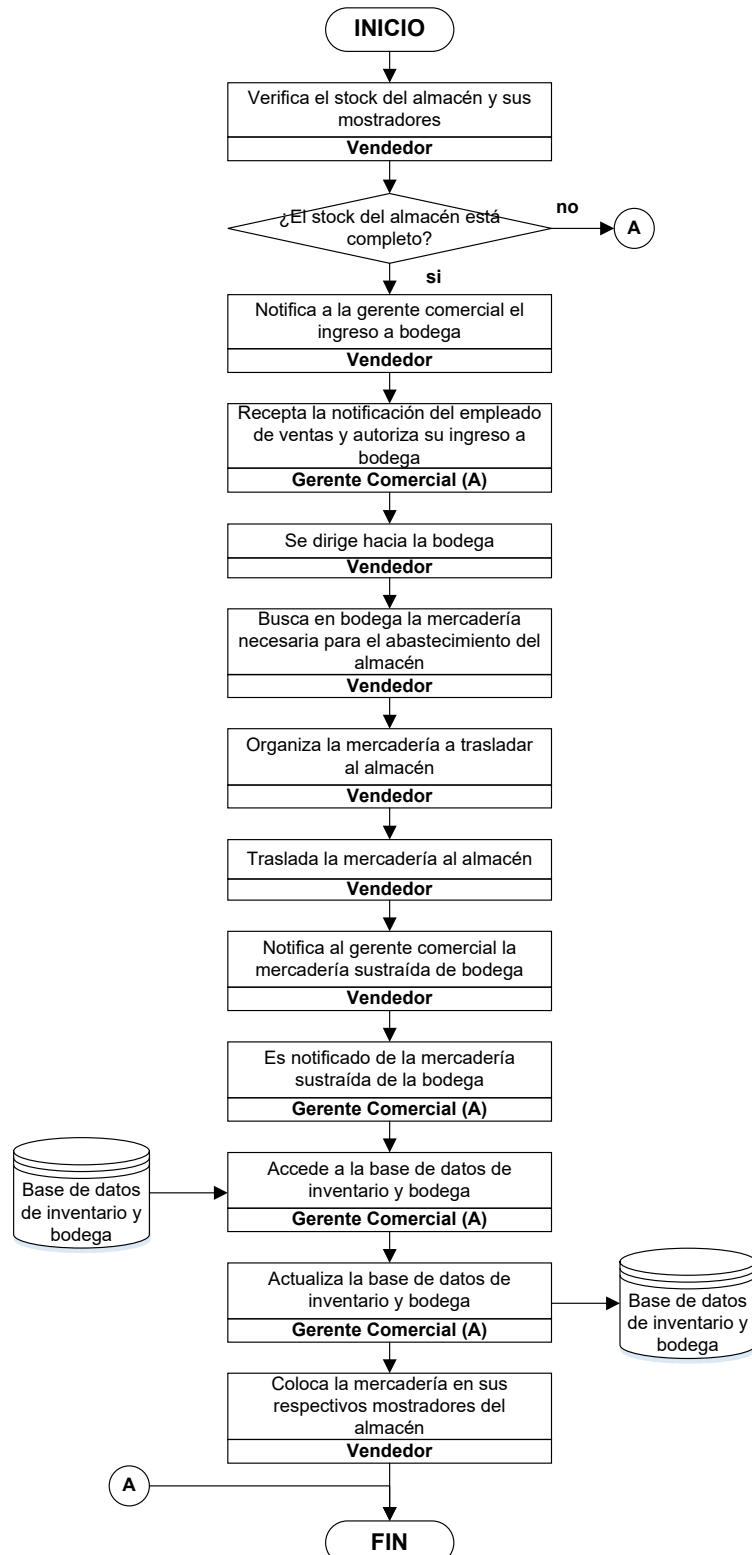
9. REGISTROS Y FORMATOS

No se contempla el uso de registros y formatos para la operación de este subproceso.


MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> <small>ALMACENES</small> olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P6 / SP6.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión de Almacenamiento y Bodega	
	SUB-PROCESO: Abastecimiento del almacén principal	
	Ingreso: Necesidad de abastecer el almacén principal de la Bolívar y Venezuela con la mercadería de la bodega. Salida: Las estanterías y productos del almacén principal están al 100%.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P6 / SP6.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión de Almacenamiento y Bodega	
	SUB-PROCESO: Almacenamiento de nueva mercadería	
	Ingreso: Necesidad de un correcto almacenamiento de la mercadería adquirida dentro de la bodega principal.	
	Salida: Mercadería ingresada almacenada correctamente en la bodega del almacén principal.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Establecer el almacenamiento de nueva mercadería una vez que la misma ha pasado por el subproceso de control de calidad del producto adquirido mediante la intervención del empleado de ventas, quien a su vez se apoya con un sistema de bodega ordenado y estandarizado que facilita este trabajo.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica para la mercadería que ha sido adquirida del proveedor ha pasado previamente por el subproceso de control de la calidad.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

El Empleado de Ventas.

5. DEFINICIONES

- A. Base de datos de inventario y bodega: Es una base de datos contenida en el software principal de la empresa donde se accede a las existencias de bodega presentes en los almacenes y en la bodega principal.
- B. Control de calidad: Dentro de la comprensión del presente proceso el control de calidad es la actividad que realiza el empleado de ventas con el fin de verificar el buen estado de la tela recibida y que la cantidad de la misma sea la pedida por el gerente general.
- C. Estandarización: Es un procedimiento de normalización aplicado dentro de alguna área, proceso, función, trabajo, etc. Permite establecer un orden, y mediante este reducir los tiempos muertos presentes en la realización de estos trabajos.
- D. Inventarios: Se refiere a la mercadería almacenada en la bodega principal.
- E. Mercadería: Se refiere a un conjunto de piezas de tela listos para su almacenamiento o despacho.
- F. Notificación del ingreso a bodega: Es una formalidad verbal en la cual los empleados de ventas notifican a la gerente comercial su ingreso en las instalaciones de bodega.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. El subproceso es eficiente mientras menor sea el tiempo que el empleado esté dentro de la bodega, pues como se recordará su función principal es la de estar en su puesto de trabajo realizando las ventas.
- B. La organización de la bodega es necesaria para que este proceso tenga éxito. Para esto se necesita que los estantes tengan su respectiva codificación de tal manera que se pueda identificar eficientemente el puesto de cada tipo de tela dentro de los mismos.
- C. La verificación y el control de calidad del producto recibido es una tarea obligatoria previa a la ejecución de este subproceso.

MANUAL DE PROCESOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>	CÓDIGO: P6 / SP6.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión de Almacenamiento y Bodega	
	SUB-PROCESO: <i>Almacenamiento de nueva mercadería</i>	
	Ingreso: Necesidad de un correcto almacenamiento de la mercadería adquirida dentro de la bodega principal.	
	Salida: Mercadería ingresada almacenada correctamente en la bodega del almacén principal.	
<div>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</div> <div>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</div>		

7. INDICADORES

Nombre	<i>Tiempo que demora el empleado en bodega para la búsqueda de mercadería para el abastecimiento del almacén principal.</i>					
Descripción	<i>Es el tiempo que demora el empleado cuando realiza la búsqueda de mercadería en la bodega. Al ser un tiempo muerto debe ser reducido al máximo mediante una codificación eficiente de las estanterías de bodega.</i>					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Es el tiempo contabilizado que demora el empleado de ventas en la búsqueda de mercadería dentro de la bodega para el abastecimiento del almacén principal.	Semanal	Negativo	10 min	15 min	Gerente Comercial	Gerente Comercial


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P6 / SP6.2	Manual de Procesos de la Gestión de Almacenamiento y Bodega del subproceso de Almacenamiento de nueva mercadería.
-	Base de datos de inventario y bodega.

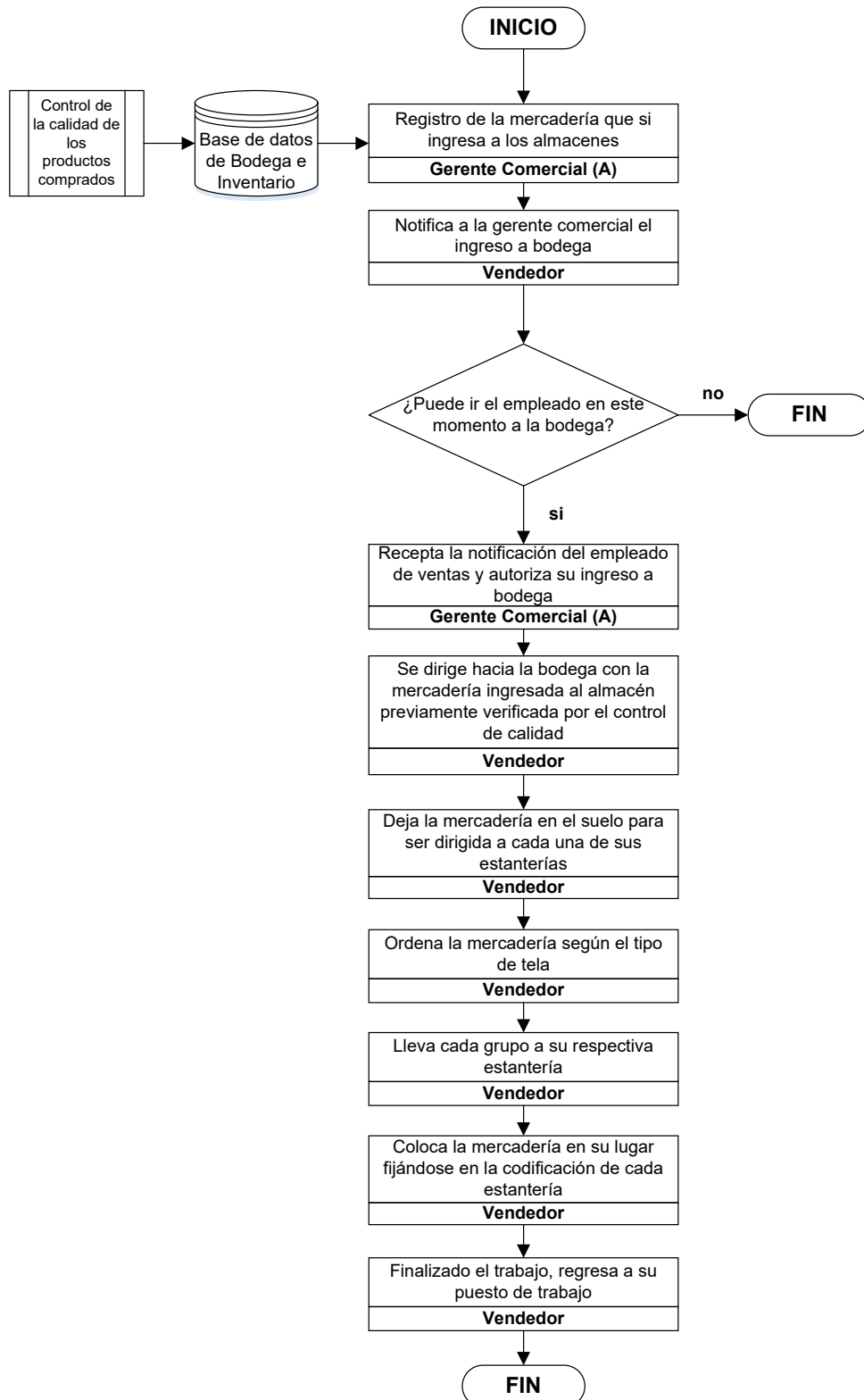
9. REGISTROS Y FORMATOS

No se contempla el uso de registros y formatos para la operación de este subproceso.


MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P6 / SP6.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión de Almacenamiento y Bodega	
	SUB-PROCESO: Almacenamiento de nueva mercadería	
	Ingreso: Necesidad de un correcto almacenamiento de la mercadería adquirida dentro de la bodega principal. Salida: Mercadería ingresada almacenada correctamente en la bodega del almacén principal.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P6 / SP6.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión de Almacenamiento y Bodega	
	SUB-PROCESO: Transferencia de mercadería entre almacenes	
	Ingreso: Necesidad del almacén de la Flores y Espejo de abastecerse de mercadería.	
Salida: El almacén de la Flores y Espejo abastecido con mercadería.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Establecer un procedimiento para realizar el abastecimiento del almacén de la Flores y Espejo desde la bodega principal localizada en el almacén de las calles Bolívar y Venezuela con la utilización del software de bodega e inventarios, y la normalización y estandarización de la bodega para una búsqueda más rápida con la consecuente reducción de tiempos muertos.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica para la mercadería a ser transferida desde la bodega del almacén de Bolívar y Venezuela al almacén de la Flores y Espejo.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

La Gerente Comercial del almacén secundario.

5. DEFINICIONES

- A. Base de datos de bodega e inventarios: Es una base de datos contenida en el software principal de la empresa donde se conoce las existencias de inventarios presentes en los almacenes y en la bodega principal.
- B. Inventarios: Se refiere a la mercadería almacenada en la bodega principal.
- C. Mercadería: Se refiere a un conjunto de piezas de tela listas para su almacenamiento o despacho.
- D. Transferencia: Se refiere a la acción de mandar mercadería desde el almacén y bodega principal a los almacenes secundarios.
- E. Solicitud de transferencia: Es un registro generado en el software de la empresa en el cual se detalla la mercadería que debe ser transferida desde la bodega principal para el abastecimiento del almacén solicitante.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. La solicitud de transferencia debe ser acatada por el o la gerente comercial que comande el almacén principal de la Bolívar y Venezuela.
- B. Las solicitudes de transferencia se almacenan de manera digital por un período de 5 años para registro de la mercadería transferida.
- C. Un empleado de ventas del almacén donde se receipta la mercadería está en la obligación de realizar la verificación del pedido.
- D. El empleado vendedor a cargo del transporte de la mercadería tiene que procurar que esta operación se realice de la manera más adecuada con el fin de que la mercadería llegue en buenas condiciones a su destino.

MANUAL DE PROCESOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>	CÓDIGO: P6 / SP6.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión de Almacenamiento y Bodega	
	SUB-PROCESO: <i>Transferencia de mercadería entre almacenes</i>	
	Ingreso: Necesidad del almacén de la Flores y Espejo de abastecerse de mercadería.	
	Salida: El almacén de la Flores y Espejo abastecido con mercadería.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		
Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara		

7. INDICADORES

Nombre	# de problemas ocurridos en las transferencias de mercadería entre almacenes					
Descripción	<i>Es el número de problemas representado por las quejas del gerente comercial de almacén receptor, con respecto a la transferencia de mercadería desde la bodega del almacén principal.</i>					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Contabilización del número de problemas ocurridos en las transferencias de mercadería entre almacenes.	Anual	Negativo	1	5	Gerente Comercial (B)	Gerente Comercial (B)


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P6 / SP6.3	Manual de Procesos de la Gestión de Almacenamiento y Bodega del subproceso de Transferencia de mercadería entre almacenes.
-	Base de datos de inventario y bodega.

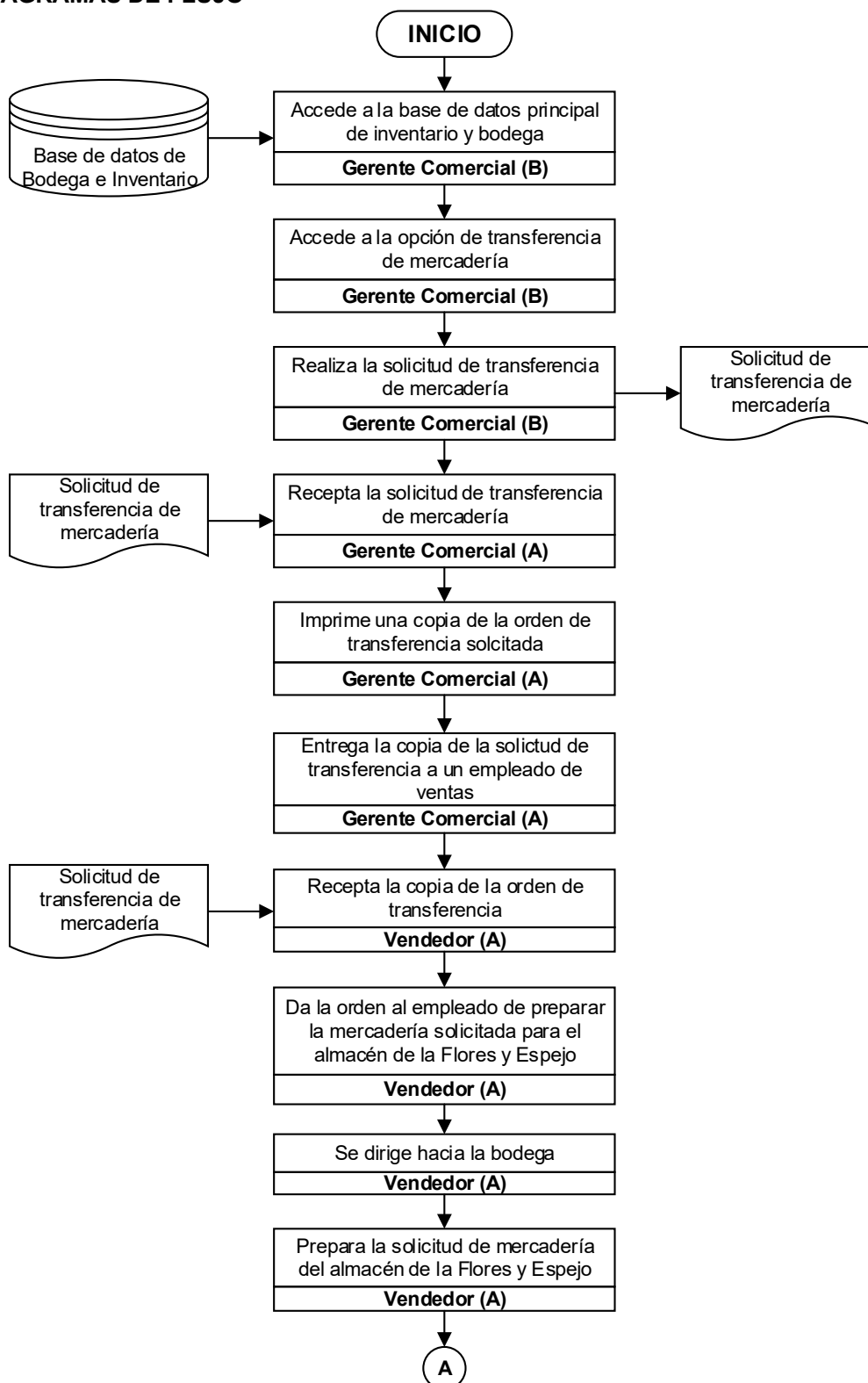
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P6 / SP6.3 / R1	Solicitud de transferencia de mercadería entre almacenes	Digital	5 años	Envío al archivo digital.

MANUAL DE PROCESOS

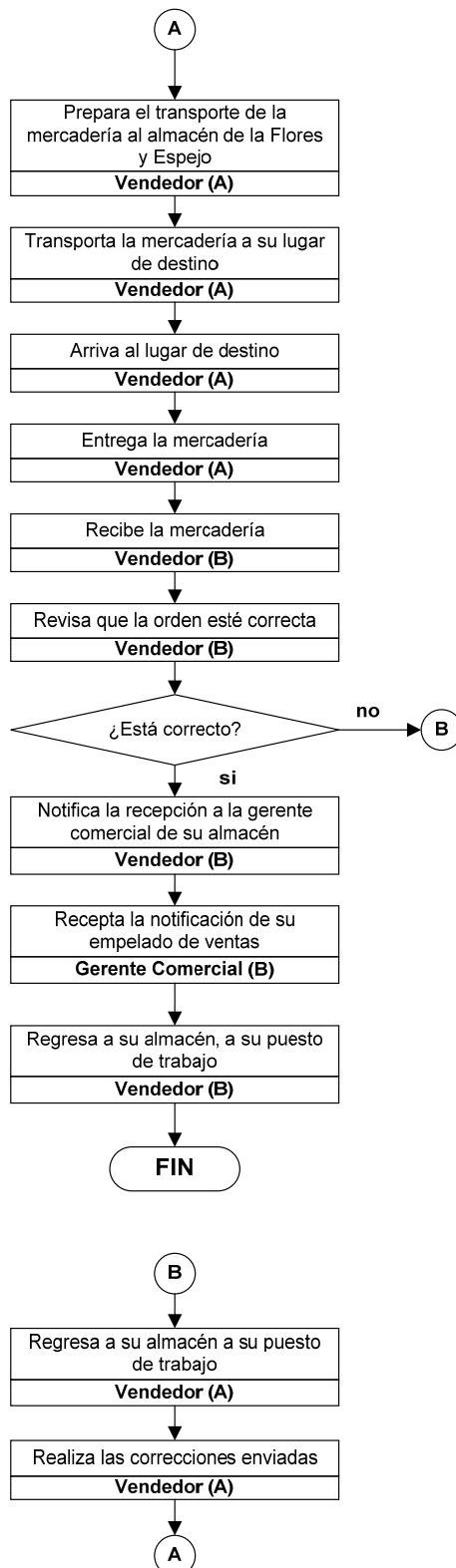
	CÓDIGO: P6 / SP6.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión de Almacenamiento y Bodega	
	SUB-PROCESO: Transferencia de mercadería entre almacenes	
	Ingreso: Necesidad del almacén de la Flores y Espejo de abastecerse de mercadería. Salida: El almacén de la Flores y Espejo abastecido con mercadería.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO




MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> <small>ALMACENES</small> olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P6 / SP6.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 4
	PROCESO: Gestión de Almacenamiento y Bodega	
	SUB-PROCESO: Transferencia de mercadería entre almacenes	
	Ingreso: Necesidad del almacén de la Flores y Espejo de abastecerse de mercadería. Salida: El almacén de la Flores y Espejo abastecido con mercadería.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P7 / SP7.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Contrataciones	
	Ingreso: Necesidad de uno de los almacenes de contratar a un nuevo empleado. Salida: Un nuevo empleado contratado para trabajar como vendedor de uno de los almacenes.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Definir la metodología de contratación de nuevo personal para el puesto de empleado de ventas de los Almacenes Olga mediante la recepción de hojas

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica para los candidatos a nuevo empleado de ventas de los Almacenes Olga y al nuevo empleado resultante del proceso de selección.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

La Gerente Comercial, que requiera de la contratación de un empleado de ventas.


5. DEFINICIONES

- A. Capacitación a un empleado nuevo: Es un proceso en el cual un empleado antiguo durante un tiempo definido y designado por la dirección de la empresa, debe supervisar las acciones y el trabajo del nuevo empleado.
- B. Contratación: Proceso por el cual se abre una vacante o puesto de trabajo en una empresa y se finaliza al contratar una persona para ese puesto.
- C. Entrevista de trabajo: Es una conversación sostenida entre un aspirante a un puesto de trabajo y un representante de la empresa donde se evalúa al postulante con el fin de averiguar si este debe o no ocupar el puesto de trabajo que ofrece la empresa.
- D. Hoja de Vida o Curriculum: Es un informe de presentación de una persona que aspira a un puesto de trabajo donde se debe definir sus datos personales, su instrucción académica y sus antecedentes laborales.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. El postulante elegido para ocupar una vacante en el puesto de trabajo de empleado de ventas en el almacén debe ser elegido por méritos del mismo y se debe procurar que el mejor de los postulantes sea el que ocupe este puesto.
- B. El proceso de capacitación inicial debe ser correctamente realizado por parte del vendedor designado y esto debe ser supervisado también por el gerente comercial de manera que se asegure que desde un inicio el nuevo empleado ha recibido las herramientas necesarias para la ejecución de su correcto trabajo dentro de la empresa.
- C. Las entrevistas realizadas por parte de las gerentes comerciales y el gerente general deben ser realizadas mediante un diálogo cordial que no intimide al postulante.
- D. Se debe receptar la participación de varios postulantes en un proceso de contratación con el fin de seleccionar al mejor candidato posible.
- E. Se puede acoger las recomendaciones personales de empleados o miembros de la empresa en un proceso de contratación, pero esto no significa que el postulante recomendado va a ser aceptado de una manera directa en el trabajo. En otras palabras, el hecho de ser recomendado no ofrece garantía 100% de ser contratado, al postulante.

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P7 / SP7.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Contrataciones	
	Ingreso: Necesidad de uno de los almacenes de contratar a un nuevo empleado.	
	Salida: Un nuevo empleado contratado para trabajar como vendedor de uno de los almacenes.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		
Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara		

7. INDICADORES

Nombre	% de desempeño del nuevo personal					
Descripción	Es la calificación obtenida por el nuevo empleado en su evaluación de desempeño inicial.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Es la calificación del formato de evaluación del personal de manera inicial al empleado sobre 100%	Cuando sea requerido	Positivo	70%	90%	Gerente Comercial	Gerente Comercial


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P7 / SP7.1	Manual de Procesos de la Gestión de Talento Humano del subproceso de Contrataciones.

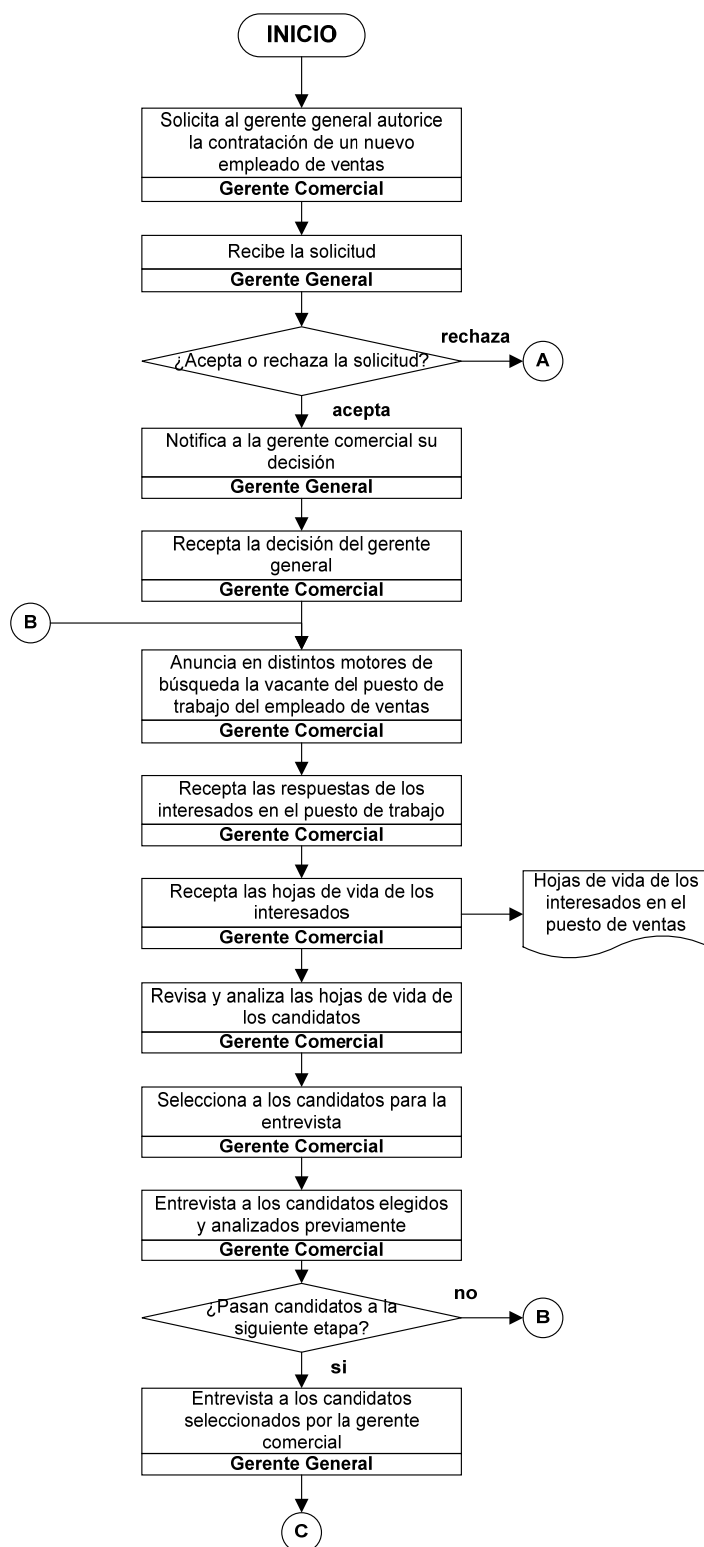
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
-	Hojas de vida de postulantes	Físico	2 año	Envío al archivo
P7 / SP7.1 / R1	Formato de Evaluación del Personal (inicial)	Físico	1 año	Envío al archivo

MANUAL DE PROCESOS

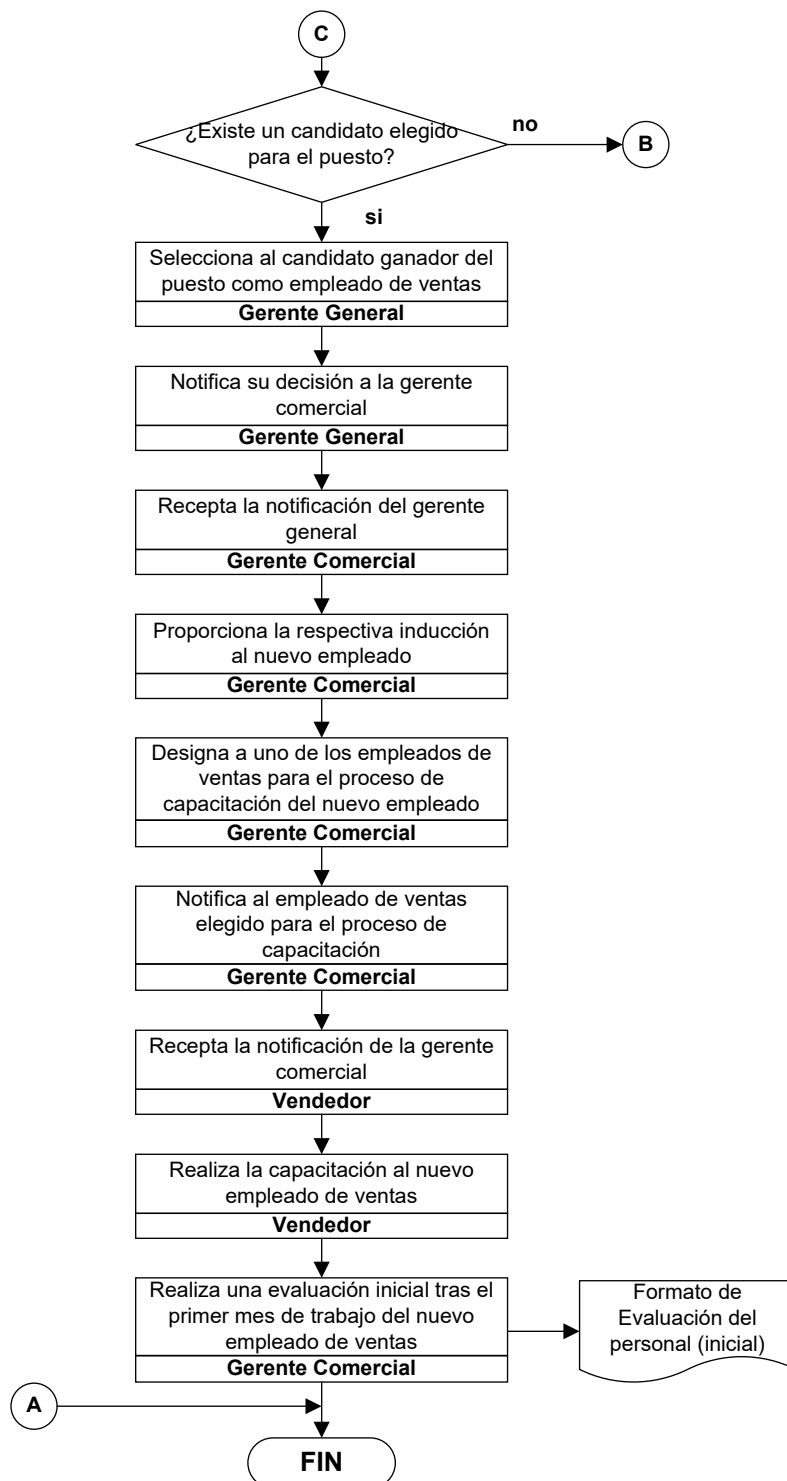
<div style="text-align: center;"> ALMACENES  olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P7 / SP7.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Contrataciones	
	Ingreso: Necesidad de uno de los almacenes de contratar a un nuevo empleado.	
	Salida: Un nuevo empleado contratado para trabajar como vendedor de uno de los almacenes.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO




MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> <small>ALMACENES</small> olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P7 / SP7.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 4
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Contrataciones	
	Ingreso: Necesidad de uno de los almacenes de contratar a un nuevo empleado. Salida: Un nuevo empleado contratado para trabajar como vendedor de uno de los almacenes.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



<p style="text-align: center;">ALMACENES</p> <p style="text-align: center;">olga</p> <p style="text-align: center;">TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>		<p style="text-align: center;">FORMATO P7 / SP7.1 / R1</p> <p style="text-align: center;">FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>	
Nombre del empleado:			
Almacén:			
Fecha de evaluación:			
<p><i>Por favor realice la siguiente evaluación en escala de 0 al 10 siendo 0 la nota mínima y 10 la nota máxima. Al finalizar realizar un promedio de la evaluación y llevarlo a porcentaje %.</i></p>			
1. La educación del vendedor para dirigirse a los clientes.			
2. La eficiencia como vendedor en función al número de ventas realizadas.			
3. El compromiso del vendedor con el cumplimiento del reglamento interno de la empresa.			
4. La responsabilidad del vendedor en sus actividades dentro de la empresa.			
5. El desempeño del vendedor en sus actividades dentro de la empresa.			
6. El nivel de compañerismo del vendedor con el resto de empleados en el almacén.			
7. El nivel de colaboración del vendedor con sus actividades en la empresa.			
8. El compromiso del vendedor con las actividades de aseo y limpieza de los locales.			
PROMEDIO			
PROMEDIO EN %			
OBSERVACIONES ANTES DE LA ENTREVISTA CON EL EMPLEADO			
OBSERVACIONES DESPUÉS DE LA ENTREVISTA CON EL EMPLEADO			
<p><i>(Firma del Gerente Comercial)</i></p> <p>Gerente Comercial</p>			

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P7 / SP7.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Levantamiento de memorandos	
	Ingreso: Necesidad de los directivos de la empresa de levantar un memorando a uno de los empleados debido al incumplimiento de alguna normativa o reglamentación de la empresa.	
	Salida: El empleado es llamado la atención mediante un memorando por parte del gerente comercial con notificación al gerente general.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Definir la metodología para la realización de llamados de atención a los empleados de ventas de la empresa, utilizando el recurso de los memorandos.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica para los empleados que van a ser llamados la atención por medio de un memorando.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

La Gerente Comercial, que requiera llamar la atención a uno de sus empleados.

5. DEFINICIONES

- A. Despido: Es el acto por el cual se desvincula a una persona de la empresa. Se lo efectúa luego de que el empleado ha sido acreedor al levantamiento de 3 memorandos.
- B. Memorando: Es un formato mediante el cual se le realiza un llamado de atención al empleado debido a un acto de indisciplina en el trabajo que muchas veces se relaciona con el incumplimiento de la normativa interna del trabajo.
- C. Oportunidades de mejora: Son las conclusiones que se desarrollan luego de una evaluación o un estudio empresarial que como su nombre lo indican establecen una oportunidad para lograr un cambio o perseguir una mejora, muchas veces a largo alcance.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. Bajo el levantamiento de 3 memorandos para el empleado se procede a efectuar el despido del mismo.
- B. Los empleados de la empresa deben acatar el reglamento interno que rige a la misma, y el levantamiento de memorandos se realiza en caso de que este reglamento sea infringido por algún empleado. Este reglamento se lo define en el formato P7 / SP7.3 / A1 del presente manual.
- C. Previo al levantamiento de un memorando es necesario realizar un llamado de atención buscando evitar el perjudicar al empleado tras el levantamiento del tercer memorando, lo cual significa el despido inmediato. El memorando debe ser la última herramienta mediante la cual se realice un llamado de atención al vendedor luego de que realmente los llamados de atención verbales no surtan efecto alguno.

MANUAL DE PROCESOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>	CÓDIGO: P7 / SP7.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Levantamiento de memorandos	
	Ingreso: Necesidad de los directivos de la empresa de levantar un memorando a uno de los empleados debido al incumplimiento de alguna normativa o reglamentación de la empresa.	
	Salida: El empleado es llamado la atención mediante un memorando por parte del gerente comercial con notificación al gerente general.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		
Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara		

7. INDICADORES

Nombre	# de llamados de atención x empleado x año					
Descripción	Como su nombre lo indica es el número de llamados de atención verbales que se realiza a cada empleado, cada año.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Contabilización del número de llamados de atención realizados a cada empleado, en cada año.	Anual	Negativo	1	5	Gerente Comercial de cada almacén.	Gerente Comercial de cada almacén.

Nombre	# de memorandos levantados para los empleados de ventas x año.					
Descripción	Como su nombre lo indica es el número de memorandos levantados a los empleados de ventas en el año.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Contabilización del número de memorandos levantados a los empleados en el año.	Anual	Negativo	1	2	Gerente General	Gerente General


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P7 / SP7.2	Manual de Procesos de la Gestión de Talento Humano del subproceso de Levantamiento de memorandos.
P7 / SP7.2 / A1	Reglamento Interno de los Almacenes Olga CIA. LTDA.

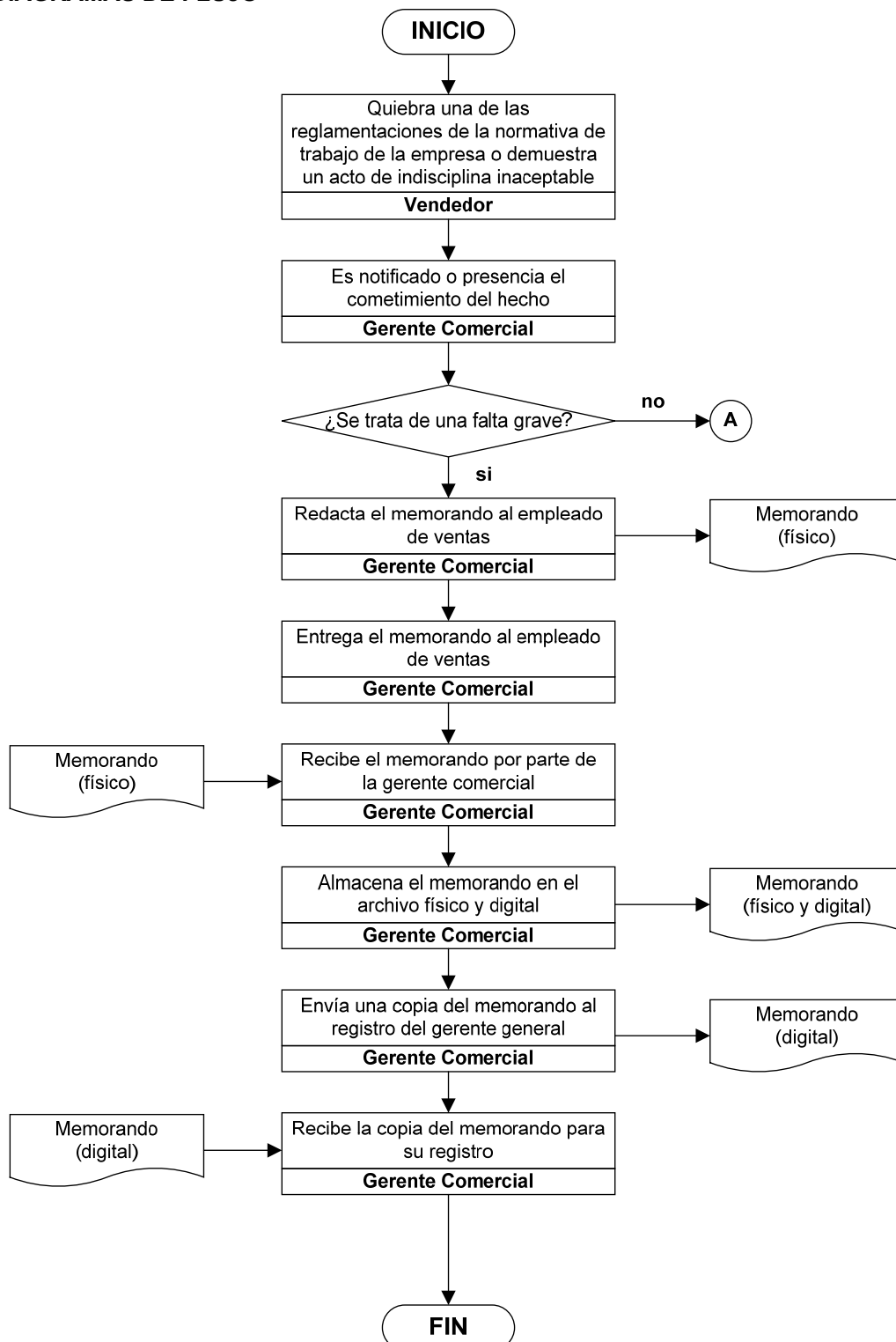
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P7 / SP7.2 / R1	Memorando	Físico	2 años	Envío al archivo


MANUAL DE PROCESOS

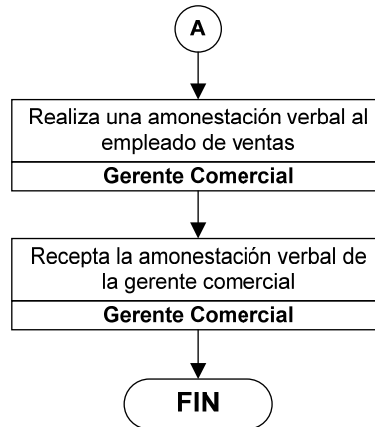
	CÓDIGO: P7 / SP7.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Levantamiento de memorandos	
	Ingreso: Necesidad de la gerente comercial de levantar un memorando a uno de los empleados debido al incumplimiento de alguna normativa o reglamentación de la empresa.	
	Salida: El empleado es llamado la atención mediante un memorando por parte del gerente comercial con notificación al gerente general.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P7 / SP7.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 4
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Levantamiento de memorandos	
	Ingreso: Necesidad de la gerente comercial de levantar un memorando a uno de los empleados debido al incumplimiento de alguna normativa o reglamentación de la empresa. Salida: El empleado es llamado la atención mediante un memorando por parte del gerente comercial con notificación al gerente general.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



<p>ALMACENES</p> <p>olga</p> <p>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p>FORMATO P7 / SP7.2 / R1</p> <p>Memorando</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	---

MEMORANDO

Quito, 01 de Julio de 2014

Sr. _____

Presente,

Estimado Sr. debido al incumplimiento del reglamento interno en el punto _____ le es levantado el presente memorando. Su incumplimiento con el punto señalado del reglamento interno se debe a las siguientes razones:

Se le recuerda que el levantamiento de 3 memorandos implica la finalización de su contrato de trabajo con la empresa.

Firma del Gerente Comercial

<p style="text-align: center;">ALMACENES olga TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">FORMATO P7 / SP7.2 / A1</p> <p style="text-align: center;">Reglamento Interno de los Almacenes Olga CIA. LTDA.</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	---

REGLAMENTO INTERNO DE LOS ALMACENES OLGA CIA. LTDA.

CAPÍTULO PRIMERO DE LAS DISPOSICIONES PRELIMINARES

Art. 1.- De la aplicación y terminología: El Reglamento Interno de Trabajo del ALMACÉN LGA Cía. Ltda., rige para todos los empleados y trabajadores, para efectos del cumplimiento de este Reglamento, rigen todas las disposiciones pertinentes de la Constitución Política de la República, del Código de Trabajo y demás disposiciones administrativas aplicables.

Con el fin de garantizar y regular el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales, dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo que norma las actividades de todos los trabajadores que laboran en el ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., bajo su dependencia directa.

Para efectos de aplicación del Reglamento Interno de Trabajo, al ALMACÉN OLGA Cia. Ltda., se le denominará simplemente como ALMACÉN OLGA Cía. Ltda. y/o Empleador; y, a los empleados y trabajadores se los denominará simplemente como "El Trabajador", término último con el que se referirá a los empleados y trabajadores en general.

Art. 2.- De la Obligatoriedad y ámbito: El presente Reglamento Interno de Trabajo será el instrumento legal que regule las relaciones laborales del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., tanto la empresa como sus trabajadores se obligan a dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en el presente Reglamento Interno de Trabajo y su desconocimiento no eximirá de responsabilidad alguna.

Art. 3.- De los Trabajadores: Son trabajadores de ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., quienes mantienen relación de dependencia directa con la empresa que constan en la respectiva nómina de pagos, y aquellos que en el futuro fuesen contratados como tales.

CAPÍTULO SEGUNDO DEL INGRESO Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Art. 4.- De la facultad para contratar: El Empleador podrá contratar nuevos trabajadores en base a las necesidades del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., observando los niveles remunerativos correspondientes al puesto.

Art. 5.- De los requisitos para los aspirantes: Todo ingreso de personal se efectuará por el Empleador, de acuerdo a la necesidad requerida y tendrán que presentar obligatoriamente la siguiente documentación:

- A. Cédula de Identidad o ciudadanía.
- B. Certificado de votación actualizado.
- C. Fotografía actualizada tamaño carnet.
- D. Copia del título de Bachiller, título Universitario, o acta de Grado.
- E. Récord policial actualizado.
- F. Tres certificados de trabajos anteriores.

<p style="text-align: center;">ALMACENES</p> <p style="text-align: center;">olga</p> <p style="text-align: center;">TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">FORMATO P7 / SP7.2 / A1</p> <p style="text-align: center;">Reglamento Interno de los Almacenes Olga CIA. LTDA.</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	---

- G. Dos certificados de honorabilidad.
- H. Carnet de afiliación al IESS (en caso de no tener carnet traer el mecanizado del IESS), cuando el candidato posea.
- I. Presentar certificado de salud conferido por el Médico de uno de los Centros de Salud Pública, siempre que no afecte su integridad.

Art. 6.- De la Contratación: Cumplidos los requisitos señalados en el artículo No. 5, procederá la Empleadora a celebrar por escrito el contrato de trabajo respectivo. El trabajador contratado podrá ser ubicado en la posteridad, en la sección de trabajo que el Empleador creyere conveniente.

Art. 7.- De los efectos de la falsa información: En caso de que el trabajador proporcione al Empleador información falsa, éste será separado del trabajo, previo trámite de visto bueno, una vez que la empleadora haya comprobado la falsedad de la información; la separación se realizará mediante el procedimiento previsto en el Código de Trabajo, para el trabajador que tenga contrato a plazo fijo y contrato indefinido. Si el trabajador se encuentra en etapa de prueba, la terminación del contrato de trabajo será mediante una comunicación del Empleador y conforme lo determina el Código de Trabajo.

Art. 8.- Del Período de Prueba.- Recibidos y registrados estos documentos, el nuevo trabajador suscribirá con el ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., un contrato de trabajo a Prueba, cuya duración máxima es de 90 días. Vencido este plazo y si ninguna de las partes hubiere manifestado su voluntad de terminarlo, automáticamente se entenderá que continúa e vigencia por el tiempo que faltare para completar el año.

Art. 9.- Del Aviso de entrada al IESS.- La Empleadora enviará al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), inmediatamente al ingreso de un trabajador a laborar en el ALMACÉN OLGA Cía. Ltda.

CAPÍTULO TRES

DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

Art. 10.- De las Obligaciones del Empleador

- A. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código de trabajo;
- B. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se los actualizará con los cambios que se produzcan;
- C. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de 4 horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
- D. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

<p style="text-align: center;">ALMACENES</p> <p style="text-align: center;">olga</p> <p style="text-align: center;">TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">FORMATO P7 / SP7.2 / A1</p> <p style="text-align: center;">Reglamento Interno de los Almacenes Olga CIA. LTDA.</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	---

- E. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- F. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite: El tiempo de servicio; La clase o clases de trabajo; y, Los salarios o sueldos percibidos;
- G. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
- H. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que se presenten credenciales;
- I. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
- J. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad.

Art. 11.- De las prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- A. Imponer multas que no se hallaren previstas en el previsto reglamento interno, legalmente aprobado;
- B. Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- C. Exigir a trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- D. Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- E. Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- F. Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- G. Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- H. Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- I. Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren.

Art. 12.- De las Obligaciones del Trabajador: Son obligaciones del trabajador:

- A. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en forma, tiempo y lugar convenidos.
- B. Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- C. Trabajar, en casos de peligro siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- D. Observar buena conducta durante el trabajo;

<p style="text-align: center;">ALMACENES</p> <p style="text-align: center;">olga</p> <p style="text-align: center;">TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">FORMATO P7 / SP7.2 / A1</p> <p style="text-align: center;">Reglamento Interno de los Almacenes Olga CIA. LTDA.</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	---

- E. Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- F. Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- G. Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- H. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- I. Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- J. Las demás establecidas en el código de Trabajo.

Art. 13.- De las prohibiciones al trabajador: Es prohibido al trabajador:

- A. Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo.
- B. Tomar de la empresa, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- C. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- D. Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- E. Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo con permiso del empleador;
- F. Usar útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- G. Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- H. Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga, e;
- I. Abandonar el trabajo sin causa legal.

CAPÍTULO CUATRO

DE LAS JORNADAS Y HORARIO DE TRABAJO

Art. 14.- De la duración de la jornada semanal de trabajo.- Horarios de trabajo.-

La jornada máxima de trabajo será de 8 horas diarias y 40 semanales, para que las actividades se desarrollen normalmente y sin ninguna clase de interrupciones.

Art. 15.- De los Horarios de Trabajo.- Los trabajadores deberán encontrarse puntualmente en sus puestos, para que las actividades se desarrollen normalmente y sin ninguna clase de interrupciones, desde las 10h00 a.m. hasta las 19h00 p.m., dentro de esta jornada los trabajadores tendrán (una hora) para tomar su alimentación. El ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., podrá convenir con el trabajador en compensar el trabajo realizado en días de descanso obligatorio, es decir (Sábado y Domingo) con tiempo de descanso en otro día de la semana, es decir (Lunes a Viernes); en una relación de un día de trabajo por un día de descanso continuo; esta compensación excluye el pago de horas extraordinarias.

<p style="text-align: center;">ALMACENES</p> <p style="text-align: center;">olga</p> <p style="text-align: center;">TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">FORMATO P7 / SP7.2 / A1</p> <p style="text-align: center;">Reglamento Interno de los Almacenes Olga CIA. LTDA.</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	---

El ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., se reserva la facultad de establecer o modificar los horarios de trabajo, de fijar las horas de entrada y salida de los trabajadores, de acuerdo a las necesidades y conveniencias propias de la actividad, horarios aprobados por la Dirección Regional del Trabajo.

Art. 16.- De las horas extraordinarias y suplementarias: El empleador, no reconocerá el pago de horas extras de trabajo; sino, cuando expresamente las exija en los casos en que lo autoriza el representante legal del empleador, así como, cuando sea indispensable trabajos de urgencia que deban efectuarse, en tales casos el trabajo suplementario y extraordinario se remunerará con los recargos que señala la ley.

Art. 17.- De la puntualidad.- Todos los trabajadores de la empleadora, asistirán con puntualidad a realizar su labor diaria. Se establece un margen de gracia por retrasos de diez minutos, el cual no podrá exceder de un número de tres ocasiones durante un mes de labores.

Art. 18.- Del registro de Asistencia.- El ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., llevará el control de asistencia de los trabajadores, por medio de cualquiera de los siguientes registros:

- A. Mediante registros manuales de documentos escritos, donde deberá constar obligatoriamente la firma del empleador.
- B. Mediante sistemas computarizados, debiendo constar la clave personal del trabajador y/o huella digital; o,
- C. Mediante un sistema que creyere más conveniente el ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., de acuerdo a su necesidad o disponibilidad.

El registro de entrada y salida es obligatorio para todo trabajador con relación de dependencia laboral.

Art. 19.- De la Presentación.- El personal deberá ingresar a la respectiva sección o lugar de trabajo con la ropa de trabajo apropiada. Los trabajadores deberán guardar en todo momento su correcta presentación y buena apariencia.

Las multas bajo ninguna circunstancia podrán exceder del 10% (diez por ciento), de la remuneración del trabajador.

Art. 20.- De las Justificaciones.- El ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., podrá justificar atrasos ausencias cuando exista la causa justa. Se considerarán causas justas para atrasos o faltas: la enfermedad del trabajador comprobada mediante certificado médico otorgado preferentemente por el IESS y calamidad doméstica.

Estos permisos no podrán ser trasladados a fechas diferentes de la que suceda el evento. Todo permiso que no esté contemplado en este artículo del reglamento interno será imputado al período de vacaciones del trabajador, sin perjuicio de que la empresa tome las acciones legales a que hubiere lugar.

Art. 21.- Del Aviso en caso de enfermedad.- El trabajador que estuviere enfermo deberá comunicar su enfermedad, dentro de las 72 (setenta y dos) horas subsiguientes al inicio de su ausencia. Si no lo hiciere, se considerará su inasistencia al trabajo como injustificada, a menos que demuestre a satisfacción del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., que estuvo en imposibilidad de dar dicho aviso. Para justificar inasistencias al

<p style="text-align: center;">ALMACENES</p> <p style="text-align: center;">olga</p> <p style="text-align: center;">TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">FORMATO P7 / SP7.2 / A1</p> <p style="text-align: center;">Reglamento Interno de los Almacenes Olga CIA. LTDA.</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	---

trabajo por enfermedad, el trabajador está en obligación de presentar un certificado médico otorgado preferentemente por el IESS, o por un médico particular debidamente facultado, caso en el cual se estará sujeto a comprobación de la autenticidad del mismo.

Art. 22.- Del abandono de trabajo.- El abandono del trabajo en horas laborales, sin permiso o sin justa causa, será sancionado según la gravedad de la falta o reincidencia en este tipo de faltas. Pudiendo llegar a ser causal de visto bueno.

Art. 23.- De la salida del trabajo.- Ningún trabajador podrá salir del sitio de trabajo durante las horas de labor, sin permiso escrito del empleador y/o la persona autorizada en cada establecimiento, permiso que será concedido solamente por enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de autoridad pública ejercicio de sufragio y en los demás casos permitidos por la Ley y este Reglamento.

Art. 24.- De la validez de permisos.- Solo serán válidos los permisos determinados en este reglamento, los mismos que necesariamente deberán llevar la firma de la persona autorizada para conceder permisos.

Art. 25.- De los permisos o licencias remunerados.- Se podrá conceder permisos en los siguientes casos:

1. Citas médicas que no pudieran ser cambiadas a horas fuera del horario de trabajo, por el tiempo que fuere estrictamente necesario para atender a la cita médica.
2. Cuando exista prescripción médica de descanso por enfermedad, debidamente autorizado preferentemente por un médico del IESS, por un tiempo máximo de 3 días. De ser necesario un tiempo mayor de descanso se estará a lo dispuesto en los estatutos y reglamentos del IESS y a lo establecido en el Código del Trabajo.
3. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del IESS, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales;
4. Licencia por maternidad y paternidad según lo establecido en el art. 152 del Código de Trabajo.

Art. 26.- Permiso no remunerado.- El empleador en caso del desempeño de cargos oficiales de forzosa aceptación, concederá al trabajador el permiso no remunerado y siempre que el dicho aviso se dé por escrito y con la debida anticipación, exponiendo los motivos y circunstancias del permiso.

CAPÍTULO QUINTO DE LAS VACACIONES

Art. 27.- Del período.- El ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., fijará la fecha en la cual los trabajadores podrán gozar de las vacaciones anuales, conforme los establece el Código del Trabajo. El período de vacaciones deberá ser establecido por el empleador a más tardar dentro de los tres primeros meses del año subsiguiente al de labores que cause este derecho. También las vacaciones podrán ser concedidas a petición del trabajador, sin

<p style="text-align: center;">ALMACENES</p> <p style="text-align: center;">olga</p> <p style="text-align: center;">TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">FORMATO P7 / SP7.2 / A1</p> <p style="text-align: center;">Reglamento Interno de los Almacenes Olga CIA. LTDA.</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	---

perjudicar a las labores normales del empleador. El empleador deberá dar a conocer al trabajador con un mes de anticipación a la fecha en que inicia el goce de sus vacaciones sobre el período de las mismas.

Art. 28.- De las vacaciones.- El empleador si es el caso, puede determinar, para todos o parte de los trabajadores, una época fija para las vacaciones simultáneas o colectivas; y, para los que en tal época no llevaren un año cumplido de servicio, se entenderá que las vacaciones son anticipadas y se abonará a las que causen al cumplir cada uno el año de servicio, según lo establecido en los art. 74 y 75 del código de trabajo.

CAPÍTULO SEXTO

REMUNERACIÓN Y DEMÁS BENEFICIOS

Art. 29.- del sueldo y salario.- El pago del sueldo o salario al trabajador cubre, el de los días trabajados y de los días de descanso obligatorio que se establezcan en el mes laborado.

Art. 30.- De las formas de pago.- El salario se cubrirá en dinero efectivo o cheque del empleador directamente al trabajador o a la persona que éste autorice legalmente, para lo cual se entregará al trabajador el rol de pagos detallando a minuciosidad los valores que recibe y los descuentos respectivos.

Art. 31.- De la liquidación de haberes.- Si el trabajador deja de prestar sus servicios, el empleador por cualquier motivo y tenga que recibir el valor de un pago por cualquier concepto, se le liquidará de sus haberes y antes de recibir el valor que le corresponda, se le descontará los valores que adeude al empleador por préstamos, anticipos y otros valores de ley.

CAPÍTULO SÉPTIMO

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art. 32.- Clasificación de las faltas.- Las faltas cometidas por el trabajador se clasifican, de acuerdo a su gravedad y trascendencia, en leves y graves.

Art. 33.- Faltas leves.- Serán consideradas faltas leves:

1. No acatar estrictamente todas las disposiciones de este reglamento, y especialmente las órdenes o instrucciones emanadas por el empleador ya sean éstas verbales y/o escritas; por asuntos disciplinarios o para prevenir accidentes o enfermedades.
2. Llegar retrasado a sus labores, incumpliendo el horario establecido.
3. La reincidencia en faltas de puntualidad, por más de tres ocasiones dentro de un mismo mes.
4. Las faltas injustificadas siempre que no lleguen a tres dentro de un mismo mes.
5. No registrar el respectivo ingreso de entrada.
6. No presentar el correspondiente certificado por un médico, o en circunstancias por el IESS, cuando por motivos de salud no pudiesen asistir con normalidad a sus actividades diarias, si el trabajador

<p style="text-align: center;">ALMACENES</p> <p style="text-align: center;">olga</p> <p style="text-align: center;">TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">FORMATO P7 / SP7.2 / A1</p> <p style="text-align: center;">Reglamento Interno de los Almacenes Olga CIA. LTDA.</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	---

presenta un certificado de un médico particular, el empleador se reserva el derecho de confirmar la legitimidad del mismo.

7. No indicar telefónicamente o a través de otra persona al empleador en los casos de ausencia o atraso. En estos casos tan pronto se produzca el retorno del trabajador se deberá presentar la debida justificación al empleador para tomar las acciones correspondientes.
8. Concurrir a sus labores incorrectamente vestidos.
9. Utilizar los teléfonos del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., para asuntos personales, salvo el caso en caso de emergencia y con autorización del empleador inmediato, recibir visitas y mantener conversaciones de carácter personal.
10. Fumar dentro del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda.
11. Comer en las oficinas, baños y otros lugares que no sean los establecidos.
12. No reportar inmediatamente los daños del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., que afecten la imagen y la productividad del mismo.
13. Llegar atrasado a las reuniones o capacitación programadas y convocadas por el empleador.
14. Falta de aseo del lugar de trabajo que se le asigne.
15. No observar buena conducta y no guardar para su empleador y compañeros de trabajo el debido respeto, consideración y cultura, dentro y fuera del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda.
16. Utilizar el celular constantemente en horas de trabajo.
17. Leer periódicos, revistas y toda clase de impresos que no sean manuales de trabajo, durante las horas laborales.
18. Recibir visitas particulares, durante las horas de trabajo, salvo autorización del jefe inmediato o del empleador.
19. Dejar basura de cualquier índole en el suelo o fuera de los tachos de basura, destinados para recogerlas.

Art. 34.- Faltas Graves.- Son consideradas faltas graves:

1. La reincidencia en la comisión de más de tres o más faltas leves, dentro de un período mensual de trabajo.
2. Suministrar información por lo insignificante que parezca a personas ajenas al ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., sobre cualquier asunto que competa exclusivamente a los intereses o actividad privada del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., o de los clientes.
3. No guardar rigurosamente los secretos comerciales de los cuales tenga conocimiento por razones de trabajo así como los asuntos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicio al ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., o terceros.
4. Ser descortés de palabra y obra con el público y clientes internos y externos, dando muestra de incultura y desconsideración.
5. Utilizar el correo electrónico, el servicio de Internet o la computadora para obtener, insertar o transmitir pornografía, información política y religiosa.
6. No cumplir estrictamente las políticas que regulen facturación, manejo de inventarios, adquisición de activos fijos, y uso de información de tarjetas de crédito de clientes.

<p style="text-align: center;">ALMACENES</p> <p style="text-align: center;">olga</p> <p style="text-align: center;">TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">FORMATO P7 / SP7.2 / A1</p> <p style="text-align: center;">Reglamento Interno de los Almacenes Olga CIA. LTDA.</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	---

7. Consumir o introducir al ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., licores, drogas, estupefacientes o cualquier clase de estimulantes o sustancias tóxicas. Presentarse a trabajar en estado de embriaguez, o indicios de haber ingerido alcohol, drogado o bajo efectos de cualquiera de los elementos antes mencionados.
8. Deteriorar el establecimiento y activos del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda.
9. No acatar las instrucciones que reciba de sus superiores para la mejor ejecución de sus labores y no aceptar de inmediato las medidas preventivas de seguridad e higiene que establezca el establecimiento.
10. Ser autor, cómplice o encubridor de robo, hurto o cualquier otro delito en contra del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda.; siempre que haya sido debidamente comprobado según las leyes de la República del Ecuador.
11. Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por el ALMACÉN OLGA Cía. Ltda.
12. El fraude, deslealtad o abuso de confianza en las gestiones encomendadas, debidamente comprobadas.
13. Causar accidentes graves en contra de los trabajadores, clientes o en contra del establecimiento de trabajo, por descuido o imprudencia, la cual deberá ser debidamente comprobada.
14. Originar o promover peleas o riñas entre sus compañeros de trabajo.
15. Participar en juegos de cualquier naturaleza durante la jornada de trabajo.
16. Simular la presencia de un trabajador ya sea marcando o firmando el registro de asistencia por este.
17. Hacer acusaciones falsas y dolosas en contra de sus compañeros y del empleador.
18. Entrar en los lugares destinados exclusivamente al personal de distinto sexo.
19. Negarse a recibir notificaciones o comunicaciones escritas; o a firmar el recibido de las mismas, para lo cual se dejará constancia de la notificación en presencia de al menos dos testigos.
20. Sacar o intentar fraudulentamente bienes y materiales de propiedad del empleador.
21. Falsificar certificados médicos y otros documentos de justificación.
22. Disponer de bienes o dinero del empleador sin autorización.
23. Pretender relacionar lesiones producidas fuera de las instalaciones del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., y fuera del horario de labores, como que estas fueron producidas durante las labores del trabajador.
24. Dedicarse a actividades que impliquen competencia con el empleador, donde el trabajador presta sus servicios laborales.
25. Dedicarse a hacer préstamos usureros entre el personal y compañeros del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda.

Art. 35.- Sanciones:

ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., podrá imponer, a su discreción, cualquiera de las siguientes sanciones al trabajador que infrinja las obligaciones o prohibiciones constantes en este reglamento, cometa una de las faltas señaladas en el mismo, o no cumpla con sus disposiciones:

1. Amonestaciones verbales.
2. Amonestaciones escritas.

<p style="text-align: center;">ALMACENES</p> <p style="text-align: center;">olga</p> <p style="text-align: center;">TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">FORMATO P7 / SP7.2 / A1</p> <p style="text-align: center;">Reglamento Interno de los Almacenes Olga CIA. LTDA.</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	---

3. Multa de hasta el 10% de la remuneración del trabajador; y,
4. Terminación del trabajo mediante la solicitud de visto bueno.

Art. 36.- Formas de Aplicación

Para la aplicación de las sanciones se tomará en cuenta el tipo de falta que hubiese incurrido el trabajador.- Las faltas consideradas leves serán objeto de aplicación de sanciones en la siguiente escala:

- Amonestación Verbal, con un máximo de tres veces
- Amonestación Escrita (al archivo personal), con un máximo de tres veces.

Si un trabajador reincide por más de una tercera ocasión dentro de un mismo período mensual, la falta leve será considerada como grave.

Cuando un trabajador cometiera una falta grave, el ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., podrá sancionarlo con la separación definitiva de sus funciones, previo el visto bueno respectivo o con multas que fluctúen hasta el 10% de su remuneración.

Art. 37.- De la terminación de Visto Bueno.- Se aplicará el trámite de Visto Bueno, para dar por terminado las relaciones laborales con el trabajador que incumpla en una o más causales determinadas en el Código de Trabajo.

Art. 38.- Otras causas para la terminación del contrato de trabajo:

Son además causas para la terminación de las relaciones laborales con el trabajador las siguientes:

- Proferir injurias graves (faltar de palabra u obra) a sus compañeros, superiores, público y particularmente a los clientes del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda.
- Hacer uso indebido de valores en efectivo, información de tarjetas de crédito, o de otro tipo, recurso que estuvieren a su cargo, de propiedad del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., de sus clientes, aunque éstos sean repuestos posteriormente.
- Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, estafa o cualquier otro hecho prohibido, por la ley, sea respecto al ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., clientes trabajadores y/o terceros.

Art. 39.- Conducta Particular

Cuando un trabajador hubiere cometido una infracción y hubiere recaído sobre él sentencia judicial, por insolvencia u otros motivos confirmando el hecho y por ende su culpabilidad, el ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., se reserva el derecho a terminar las relaciones laborales, previo al trámite del visto bueno respectivo.

<p style="text-align: center;">ALMACENES olga TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">FORMATO P7 / SP7.2 / A1</p> <p style="text-align: center;">Reglamento Interno de los Almacenes Olga CIA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;"><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	---

CAPÍTULO OCTAVO

RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS Y ATENCIÓN MÉDICA EN CASOS DE ACCIDENTES DE TRABAJO

Art. 40.- Permiso Preventivo.- El trabajador que se encuentre enfermo y no esté habilitado para el trabajo, pero cuya enfermedad sea contagiosa, no podrá entrar a los locales o sitios de trabajo hasta que un médico particular o del IESS, certifique que puede reanudar sus tareas sin peligro para la salud de los demás trabajadores.

Art. 41.- Normas aplicables.- Además de observar las normas pertinentes del Código de Trabajo sobre la seguridad y las relaciones que han puesto o pusieren en vigencia los departamentos correspondientes del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y el Ministerio de Relaciones Laborales, los trabajadores desempeñarán sus respectivas tareas con sujeción a las normas existentes.

CAPÍTULO NOVENO

HIGIENE Y SERVICIOS MÉDICOS

Art. 42.- Medidas de Higiene y Seguridad.- Todos los trabajadores deben someterse a las medidas de higiene, sanidad y prevención de riesgos que sean establecidas por las autoridades competentes del ramo y las que particularmente se establezca en el ALMACÉN OLGA Cía. Ltda. y aprobado por la Dirección Regional del Trabajo.

Art. 43.- Del Aviso de Enfermedad.- El trabajador que se sintiere enfermo, deberá comunicar inmediatamente por escrito de su enfermedad a la empleadora, en los formatos establecidos por el mismo dentro del primer día. Si no lo hiciera, se considerará que su falta de asistencia al trabajo es injustificada, a menos que demuestre que estuvo en absoluta incapacidad de dar dicho aviso.

Art. 44.- Del certificado médico.- Para justificar su falta al trabajo por enfermedad, indicada en el artículo anterior, el trabajador estará obligado a presentar a la empleadora el certificado médico respectivo, conferido por el Departamento Médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 45.- De los primeros auxilios.- De suscitarse algún accidente de trabajo, el representante legal del ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios que sean necesarios. De ser el caso deberá transportar al trabajador inmediatamente al dispensario médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – I.E.E.S.

Art. 46.- Notificación del Accidente.- En cualquier accidente de trabajo suscitado en el ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., o en el lugar de trabajo que el empleador lo haya designado, aún el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador deberá comunicar inmediatamente a la empleadora a fin de poder dar cumplimiento a lo dispuesto en el Código de Trabajo y Ley del I.E.S.S.

<p style="text-align: center;">ALMACENES olga TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">FORMATO P7 / SP7.2 / A1</p> <p style="text-align: center;">Reglamento Interno de los Almacenes Olga CIA. LTDA.</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	---

CAPÍTULO DÉCIMO

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- El empleador por las condiciones en que se desarrolla sus actividades y cuando haya necesidad para ello, podrá reubicar a los trabajadores en acuerdo con los mismos por escrito, en cualquiera de sus establecimientos, sin que esto implique cambio de ocupación o despido intempestivo.

SEGUNDA.- Toda sanción impuesta a un trabajador por el cometimiento de una falta, será anotada en la correspondiente carpeta y tarjeta del trabajador, lo cual constituirá prueba en caso de realizar cualquier trámite administrativo y/o judicial del empleador en contra del trabajador que haya causado aquella.

TERCERA.- No obstante aplicarse una de las sanciones establecidas en el presente Reglamento y en el Código de Trabajo, el empleador se reserva el derecho de iniciar las acciones judiciales que el caso amerita, a fin de recuperar, los daños y perjuicios que el trabajador haya causado aquella.

CUARTA.- En los casos en que el trabajador ejerciere funciones de confianza en el ALMACÉN OLGA Cía. Ltda., o las señaladas en el Código de Trabajo, se sujetará a las disposiciones que el empleador emita para dicho cargo.

QUINTA.- El presente Reglamento Interno de Trabajo, deberá acatarse en todos los establecimientos en el que se encuentre funcionando el ALMACÉN OLGA Cía. Ltda.

DISPOSICIONES ESPECIALES


PRIMERA.- El presente Reglamento Interno, entrará en vigencia desde la fecha en que sea aprobado, pudiendo ser reformado en cualquier momento, parcial o totalmente, cuando lo estime conveniente.

Distrito Metropolitano de Quito, a los ocho días del mes de Agosto del año dos mil once.

Atentamente,

SR. JOSÉ MANUEL PROAÑO DONOSO
PROPIETARIO Y REPRESENTANTE LEGAL

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P7 / SP7.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Despidos	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de prescindir de los servicios de uno de sus empleados.	
Salida: Empleado o vendedor desvinculado de la organización.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Definir la metodología para la desvinculación de un empleado en la organización por medio del método de los tres memorandos.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica para los empleados que van a ser desvinculados de la empresa una vez que han alcanzado 3 memorandos de amonestación.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

La Gerente Comercial, que requiera prescindir de los servicios de uno de sus empleados.


5. DEFINICIONES

- A. Memorando: Es un formato mediante el cual se le realiza un llamado de atención al empleado debido a un acto de indisciplina en el trabajo que muchas veces se relaciona con el incumplimiento de la normativa interna de la empresa.
- B. Despido: Es el acto por el cual se desvincula a una persona de la empresa. Se lo efectúa luego de que el empleado ha sido acreedor al levantamiento de 3 memorandos.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. Bajo el levantamiento de 3 memorandos para el empleado se procede a efectuar el despido del mismo.
- B. El despido siempre debe ser efectuado con mucha política por parte de las gerentes comerciales y el gerente general, evitando todo tipo de lenguaje fuerte o mal comportamiento al momento de confrontar esta actividad.
- C. Es obligatorio que el gerente general autorice el despido del empleado tras los tres memorandos.
- D. Los empleados de la empresa deben acatar el reglamento interno que rige a la misma, y el levantamiento de memorandos se realiza en caso de que este reglamento sea infringido por algún empleado. Este reglamento se lo define en el formato P7 / SP7.3 / A1 del presente manual de procesos.
- E. Previo al levantamiento de un memorando es necesario realizar un llamado de atención buscando evitar el perjudicar al empleado tras el levantamiento del tercer memorando, lo cual significa el despido inmediato. El memorando debe ser la última herramienta mediante la cual se realice un llamado de atención al vendedor luego de que realmente los llamados de atención verbales no surtan efecto alguno.

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P7 / SP7.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Despidos	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de prescindir de los servicios de uno de sus empleados.	
	Salida: Empleado o vendedor desvinculado de la organización.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

7. INDICADORES

Nombre	<i>Índice de rotación del personal de la empresa por año.</i>					
Descripción	<i>Se define como el número de personas que han finalizado su contrato de trabajo con la empresa en el período de un año.</i>					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Contabilización del número de empleados desvinculados de la empresa en 1 año.	Anual	Negativo	1	2	Gerente General	Gerente General

Nombre	<i># de memorandos levantados para los empleados de ventas x año.</i>					
Descripción	<i>Como su nombre lo indica es el número de memorandos levantados a los empleados de ventas en el año.</i>					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Contabilización del número de memorandos levantados a los empleados en el año.	Anual	Negativo	1	2	Gerente General	Gerente General

8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P7 / SP7.3	Manual de Procesos de la Gestión de Talento Humano del subproceso de Despidos.
P7 / SP7.2 / A1	Reglamento Interno de los Almacenes Olga CIA. LTDA.

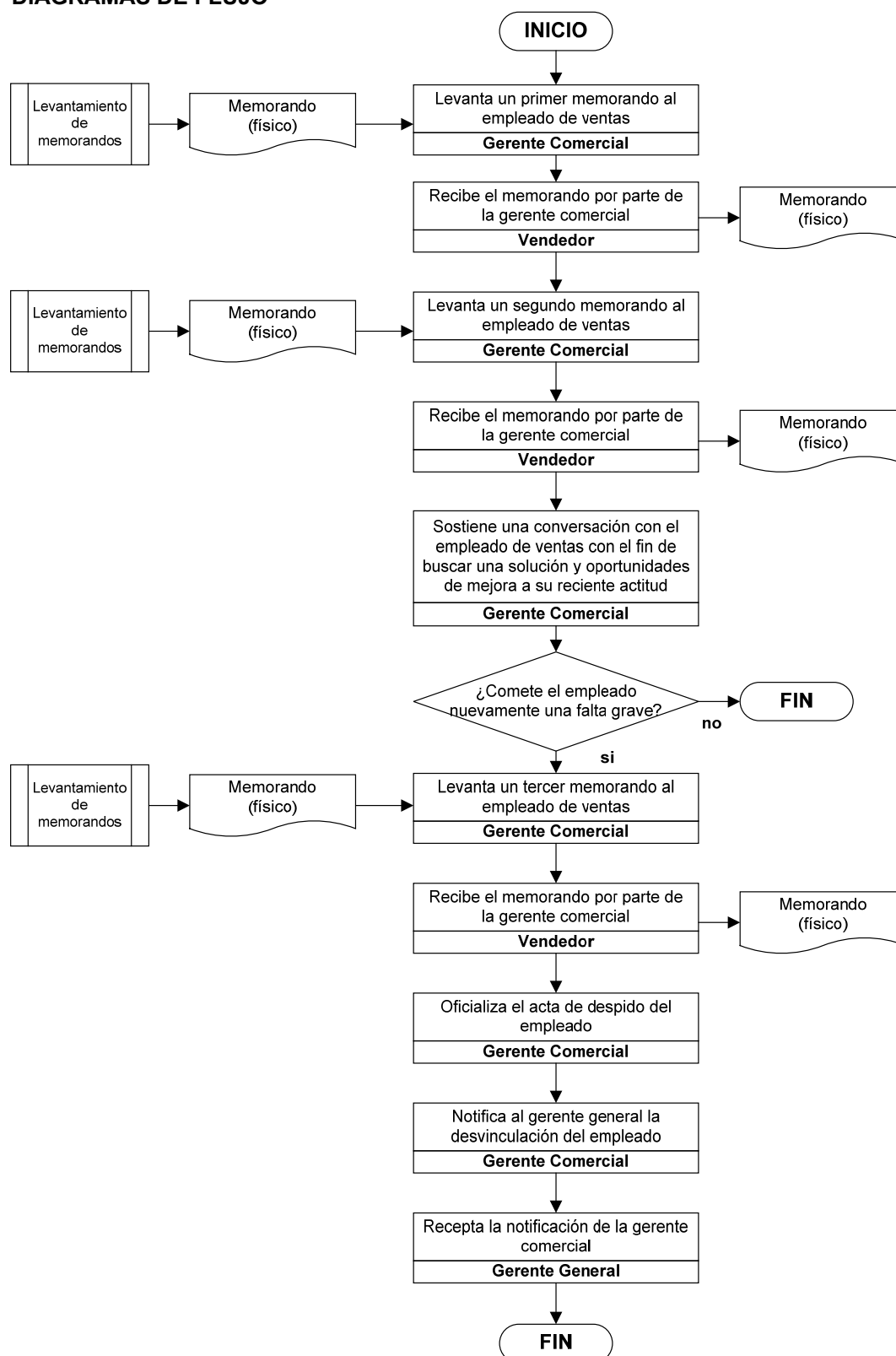
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P7 / SP7.2 / R1	Memorando	Físico	2 años	Envío al archivo


MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> ALMACENES olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P7 / SP7.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Despidos	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de prescindir de los servicios de uno de sus empleados. Salida: Empleado o vendedor desvinculado de la organización.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P7 / SP7.4	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Permisos de trabajo	
	Ingreso: Necesidad del empleado de tener tiempo libre dentro de su horario de trabajo para llevar a cabo las actividades de carácter personal que dicho empleado deba realizar.	
	Salida: El empleado cuenta con tiempo disponible dentro de su horario de trabajo, para la realización de sus actividades personales ya sea este: descontado de vacaciones, descontado del salario mensual u otorgado por la empresa dependiendo de la situación y el caso.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Otorgar un permiso de trabajo para uno de los empleados de ventas mediante un formato que le es extendido y que quedará como registro para constancia del permiso dado.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica para los empleados que aplican para un permiso de trabajo a sus respectivos gerentes comerciales.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

La Gerente Comercial, de cada almacén.


5. DEFINICIONES

- A. Calamidad doméstica: Se refiere a un grave problema de origen familiar por el cual el empleado no puede ir al trabajo.
- B. Falta: Es la ausencia no programada del empleado de ventas que se debe reportar al gerente comercial para evitar sanciones. De igual manera el gerente comercial decide si se realiza o no el descuento de las horas de trabajo tras el análisis de la falta del trabajador.
- C. Las horas de trabajo: Son las horas en el día de trabajo que un empleado labora.
- D. Permiso de trabajo: Documento mediante el cual la empresa acepta la ausencia del empleado en su lugar de trabajo.
- E. Permiso: Como su nombre lo indica es la ausencia previamente concordada del empleado en el trabajo por algún motivo que el empleado requiera. El gerente comercial debe analizar y decidir si se realiza un descuento de las horas de trabajo o no tras conceder el permiso.
- F. Vacación: Es uno de los beneficios de la ley con los que cuenta los trabajador. Los días de vacación no tienen un descuento de las horas de trabajo en el empleado y tampoco afecta el salario mensual que este recibe.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. Causas de fuerza mayor como el arreglo de problemas judiciales, cita médica o fallecimiento de miembros de familia por parte del empleado son motivo de permisos de trabajo sin descuento de las horas laborales. Sin embargo, las causas deben ser analizadas por el gerente comercial para la toma de esta decisión.
- B. El empleado tiene 10 minutos de gracia después del tiempo fijado para el registro y su correspondiente ingreso a su puesto de trabajo. Si el registro se realiza dentro de los siguientes 10 minutos se considerará atraso, y si el registro se realiza 20 minutos después de la hora fijada, será contemplado como falta injustificada y deberá llenar el

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P7 / SP7.4	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Permisos de trabajo	
	Ingreso: Necesidad del empleado de tener tiempo libre dentro de su horario de trabajo para llevar a cabo las actividades de carácter personal que dicho empleado deba realizar.	
	Salida: El empleado cuenta con tiempo disponible dentro de su horario de trabajo, para la realización de sus actividades personales ya sea este: descontado de vacaciones, descontado del salario mensual u otorgado por la empresa dependiendo de la situación y el caso.	
<i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i> <i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i>		

formato P7 / SP7.4 / R1 para evitar sanciones. Además, los atrasos conllevan a la reducción del tiempo equivalente en su rol de pagos.

- C. El permiso de trabajo otorgado constituye la aceptación de la ausencia del empleado en la empresa más no implica que no se realizará el descuento de las horas de trabajo, ya que esa decisión debe ser analizada por el gerente comercial y posteriormente esa decisión será plasmada en la última parte del permiso de trabajo.
- D. El permiso de trabajo será llenado en el formato P7 / SP7.4 / R1 para ser válido.

7. INDICADORES

Nombre	Número de permisos de trabajo extendidos por mes.					
Descripción	Como su nombre lo indica es el número de veces que se extienden permisos de trabajo en cada mes dentro de la empresa.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Contabilización del número de permisos de trabajo en cada mes.	Mensual	Negativo	1	3	Gerente Comercial	Gerente Comercial


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P7 / SP7.4	Manual de Procesos de la Gestión de Talento Humano del subproceso de Permisos de Trabajo.

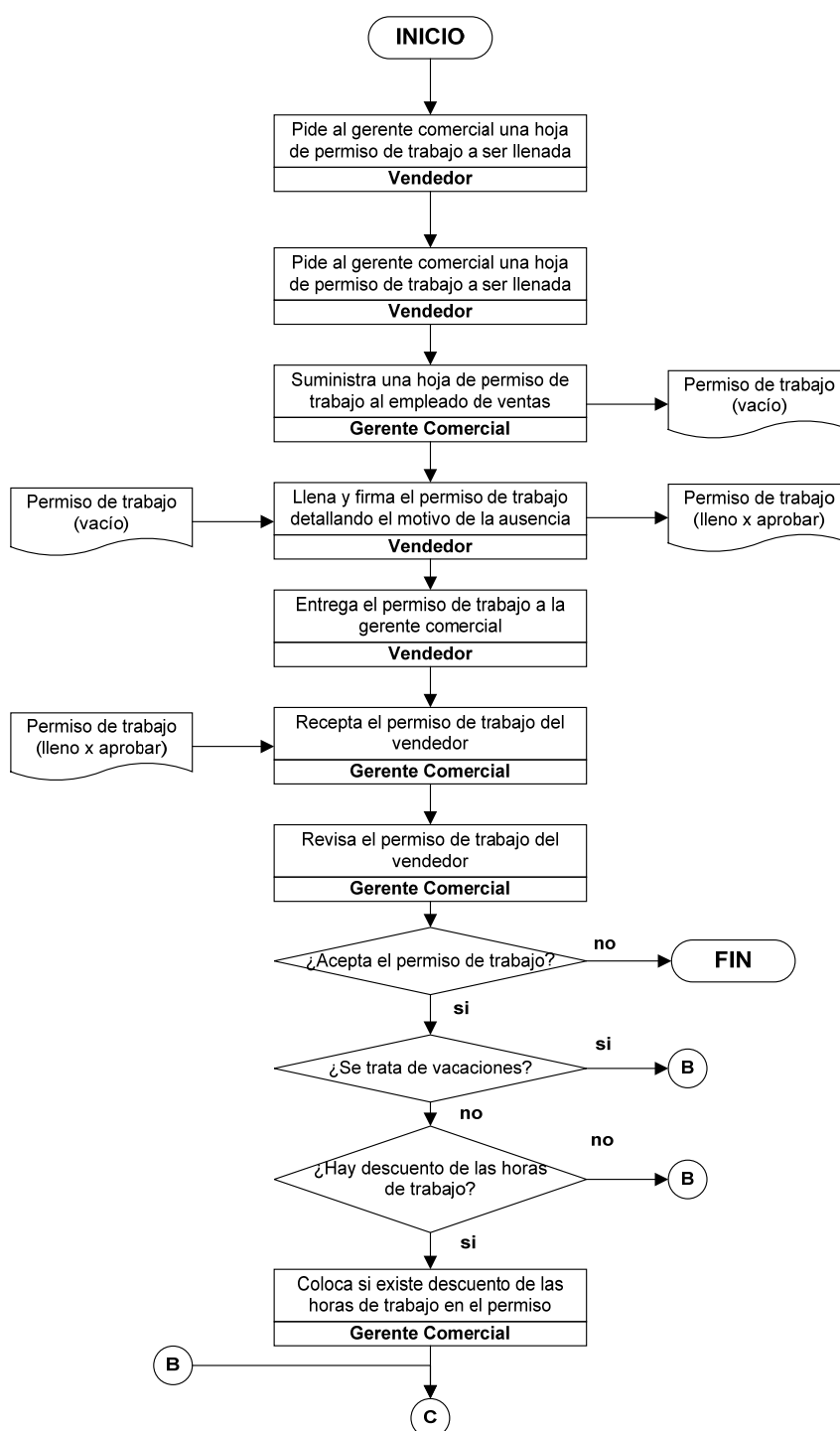
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P7 / SP7.4 / R1	Permiso de trabajo	Físico	1 año	Envío al archivo


MANUAL DE PROCESOS

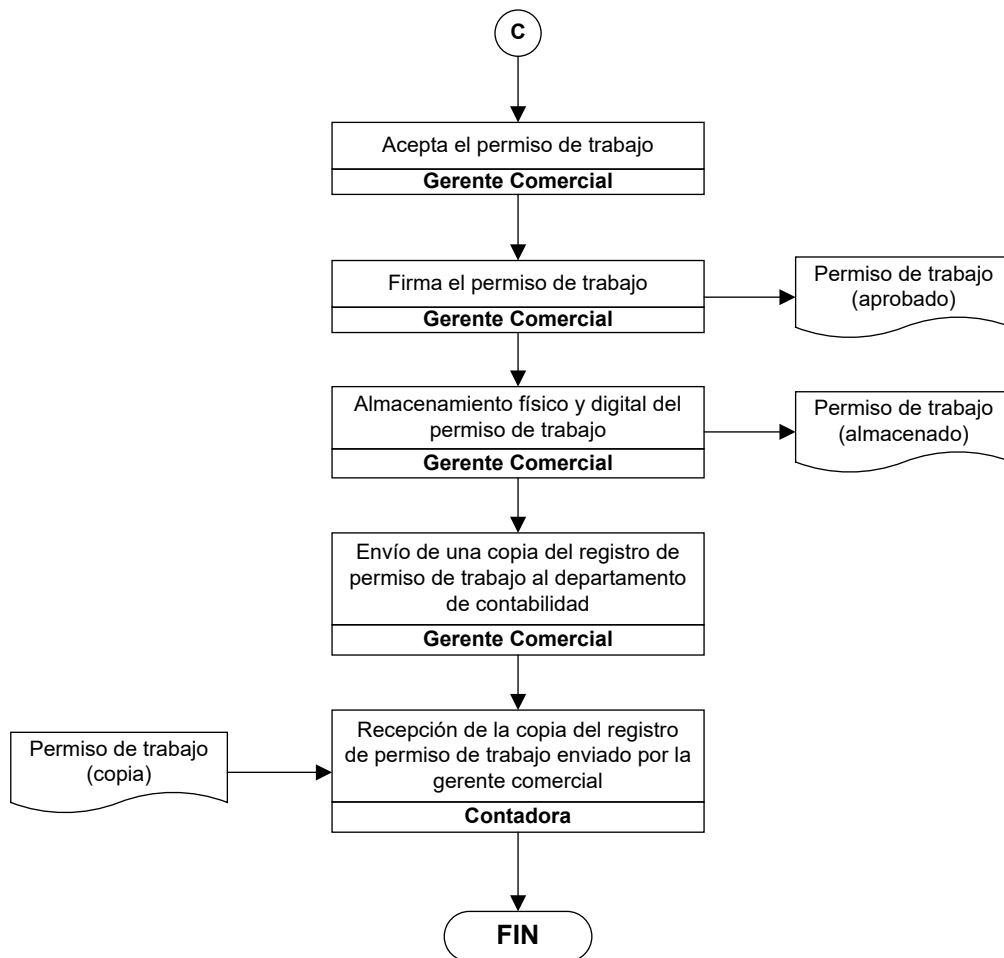
	CÓDIGO: P7 / SP7.4	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Permisos de trabajo	
	<p>Ingreso: Necesidad del empleado de tener tiempo libre dentro de su horario de trabajo para llevar a cabo las actividades de carácter personal que dicho empleado deba realizar.</p> <p>Salida: El empleado cuenta con tiempo disponible dentro de su horario de trabajo, para la realización de sus actividades personales ya sea este: descontado de vacaciones, descontado del salario mensual u otorgado por la empresa dependiendo de la situación y el caso.</p>	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara


10. DIAGRAMAS DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS


	CÓDIGO: P7 / SP7.4	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 4
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Permisos de trabajo	
	Ingreso: Necesidad del empleado de tener tiempo libre dentro de su horario de trabajo para llevar a cabo las actividades de carácter personal que dicho empleado deba realizar.	
	Salida: El empleado cuenta con tiempo disponible dentro de su horario de trabajo, para la realización de sus actividades personales ya sea este: descontado de vacaciones, descontado del salario mensual u otorgado por la empresa dependiendo de la situación y el caso.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



ALMACENES  TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD	FORMATO P7 / SP7.4 / R1 Permiso de trabajo <i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i> <i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i>
---	---

Fecha:		
Almacén donde trabaja:		
Nombre del trabajador:		
Motivo de la ausencia:		
Vacación ()	Permiso ()	Falta ()
Desde:	Día: ____ / ____ / ____ (dd / mm / aa)	
	Hora: ____ : ____	
Hasta:	Día: ____ / ____ / ____ (dd / mm / aa)	
	Hora: ____ : ____	
Detalles de la falta:		
Firma del empleado:		
(La sección de abajo es llenada por la gerente comercial)		
Existe descuento de las horas de trabajo	Si ()	No ()
Firma del gerente comercial:		

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P7 / SP7.5	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Contabilidad de horas trabajadas	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de contabilizar las horas de trabajo por parte de los empleados.	
	Salida: Conteo preciso de las horas trabajadas y pago eficiente de salarios.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Contabilizar las horas trabajadas por los empleados de los almacenes.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica para los empleados y gerentes comerciales de los almacenes.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

La Gerente Comercial, de cada almacén.

5. DEFINICIONES

- A. Las horas de trabajo: Son las horas en el día de trabajo que un empleado labora.
- B. Permiso de trabajo: Documento mediante el cual la empresa acepta la ausencia del empleado en su lugar de trabajo.
- C. Permiso: Como su nombre lo indica es la ausencia previamente concordada del empleado en el trabajo por algún motivo que el empleado requiera. El gerente comercial debe analizar y decidir si se realiza un descuento de las horas de trabajo o no tras conceder el permiso.
- D. Vacación: Es uno de los beneficios de la ley con los que cuenta los trabajador. Los días de vacación no tienen un descuento de las horas de trabajo en el empleado y tampoco afecta el salario mensual que este recibe.


6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- E. El empleado tiene 10 minutos de gracia después del tiempo fijado para el registro y su correspondiente ingreso a su puesto de trabajo. Si el registro se realiza dentro de los siguientes 10 minutos se considerará atraso, y si el registro se realiza 20 minutos después de la hora fijada, será contemplado como falta injustificada y deberá llenar el formato P7 / SP7.4 / R1 para evitar sanciones. Además, los atrasos conllevan a la reducción del tiempo equivalente en su rol de pagos.
- F. Todo empleado de los almacenes tiene la obligación de realizar el registro biométrico dentro de tres etapas establecidas: en la mañana al ingreso, a la salida al almuerzo y a la salida del trabajo.

7. INDICADORES

Nombre	Número de horas trabajadas a la semana					
Descripción	Es el número total de horas trabajadas en la semana.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Contabilización de las horas de trabajo realizadas por período semanal	Semanal	Positivo	45	48	Gerente Comercial	Gerente Comercial

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P7 / SP7.5	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Contabilidad de horas trabajadas	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de contabilizar las horas de trabajo por parte de los empleados. Salida: Conteo preciso de las horas trabajadas y pago eficiente de salarios.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P7 / SP7.5	Manual de Procesos de la Gestión de Talento Humano del subproceso de Contabilidad de horas trabajadas.

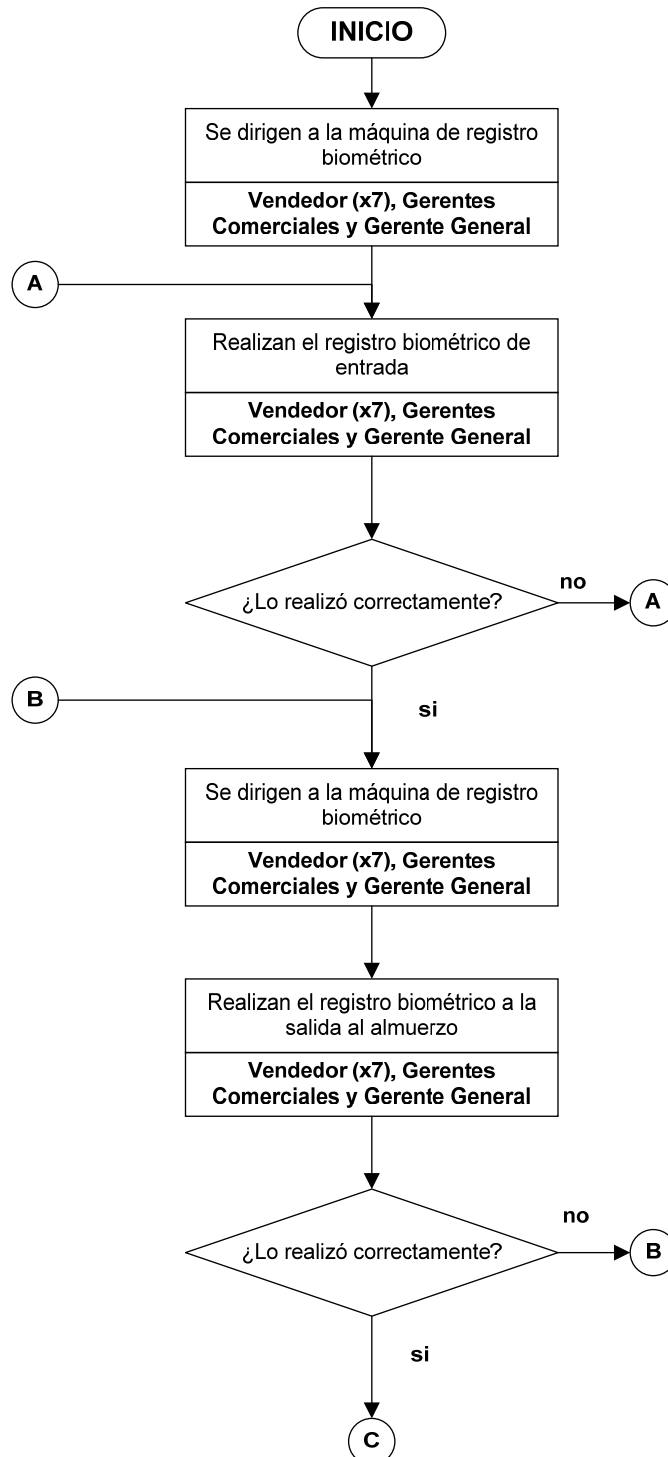
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P7 / SP7.5 / R1	Informe de horas trabajadas a la semana	Físico	1 año	Envío al archivo

MANUAL DE PROCESOS

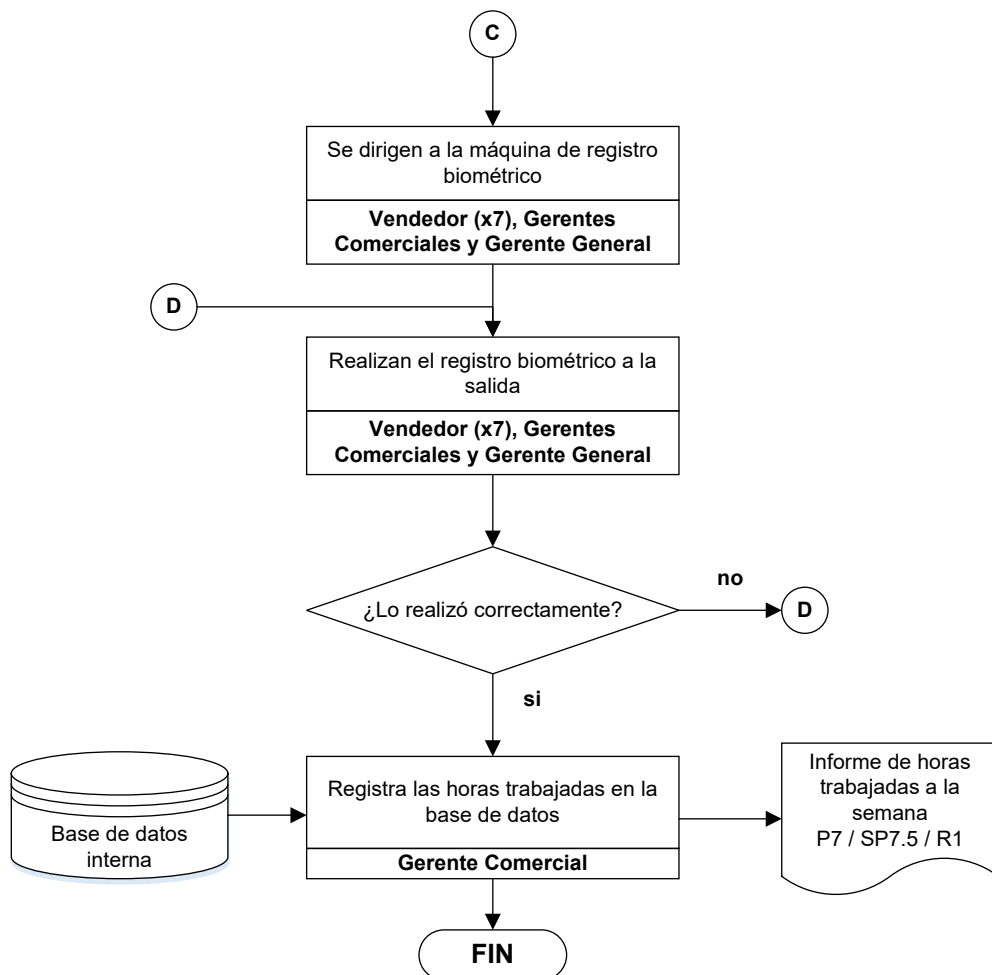
<div style="text-align: center;"> <small>ALMACENES</small> olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P7 / SP7.5	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Contabilidad de horas trabajadas	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de contabilizar las horas de trabajo por parte de los empleados. Salida: Conteo preciso de las horas trabajadas y pago eficiente de salarios.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> <small>ALMACENES</small> olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P7 / SP7.5	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 4
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Contabilidad de horas trabajadas	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de contabilizar las horas de trabajo por parte de los empleados. Salida: Conteo preciso de las horas trabajadas y pago eficiente de salarios.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



<p>ALMACENES</p> <p>olga</p> <p>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p>FORMATO P7 / SP7.5 / R1</p> <p>INFORME DE HORAS TRABAJADAS A LA SEMANA</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>


Almacén:	
Fecha de realización:	
Período semanal de análisis:	
Nombre del Gerente Comercial:	

NOMBRE	# de horas trabajadas H.T	# atrasos	# permisos	# faltas injustificadas	# horas perdidas H.P	Total Horas
EMPLEADO # 1						
EMPLEADO # 2						
EMPLEADO # 3						
EMPLEADO # 4						
EMPLEADO # 5						

Aprobado por:

<p>(Firma y sello del gerente comercial)</p>
<p>Gerente Comercial</p>

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P7 / SP7.6	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Evaluación Periódica del Personal	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de motivar oportunidades de mejora y el crecimiento profesional de los empleados.	
	Salida: Empleados o vendedores motivados, con recomendaciones enfocadas en su crecimiento profesional y humano.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Realizar la evaluación anual del personal de ventas de la empresa con el fin de calificar sus destrezas profesionales mediante un formato tipo test calificado por la gerente comercial de cada uno de los almacenes.

2. ALCANCE

El presente proceso se aplica para todos los empleados de ventas de la empresa.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLE

La Gerente Comercial, de cada almacén.

5. DEFINICIONES

- A. Desempeño laboral: Es el grado de satisfacción con el que el empleado cumple las expectativas trazadas para su puesto de trabajo.
- B. Evaluación: Acción de cuantificar o poner un valor comparado con un máximo obtenible.
- C. Observaciones antes de la entrevista con el empleado: Son las conclusiones a las que llega el gerente comercial después de realizada la evaluación y antes de tener la entrevista personal con el empleado para la exposición de los resultados de la evaluación y la formulación de las oportunidades de mejora.
- D. Observaciones después de la entrevista con el empleado: Son las conclusiones a las que llega el gerente comercial después de realizada la entrevista personal con el empleado y donde generalmente se describen las oportunidades de mejora a las que se ha llegado a definir con el empleado.
- E. Oportunidades de mejora: Son las conclusiones que se desarrollan luego de una evaluación o un estudio empresarial con el fin de establecer un cambio o perseguir una mejora.
- F. Resumen Gerencial: Es un resumen corto donde se expone de manera clara, breve y concisa los resultados de la evaluación o un estudio realizado en la empresa.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. La evaluación debe ser objetiva por parte del gerente comercial y de ser posible debe haber una justificación por cada puntaje asignado de manera que el empleado pueda entender de mejor manera sus oportunidades de mejora.
- B. Todos los empleados de ventas deben someterse al proceso de evaluación anual de una manera obligatoria.
- C. En caso de que el gerente general tenga alguna observación especial al respecto de la evaluación esta debe ser comunicada de manera obligatoria al empleado de ventas.
- D. La evaluación del personal es un proceso que tiene por objetivo buscar la mejora de los empleados y no criticar el trabajo de los mismos.

MANUAL DE PROCESOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>	CÓDIGO: P7 / SP7.6	<div>Status: Implementado</div> <div>Fecha de Elaboración: 30/06/2014</div> <div>Fecha Última Revisión: 22/07/2016</div> <div>Página 2</div>
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Evaluación Periódica del Personal	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de motivar oportunidades de mejora y el crecimiento profesional de los empleados.	
	Salida: Empleados o vendedores motivados, con recomendaciones enfocadas en su crecimiento profesional y humano.	
<div>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</div> <div>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</div>		

7. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de calificación de la evaluación del empleado					
Descripción	Es el resultado porcentual del desempeño del empleado de ventas en el año evaluado por la gerente comercial responsable.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Resultado individual del formato de evaluación del personal / 100%	Anual	Positivo	70%	90%	Gerente Comercial responsable	Gerente Comercial responsable

8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P7 / SP7.6	Manual de Procesos de la Gestión de Talento Humano del subproceso de Evaluación Periódica del Personal.

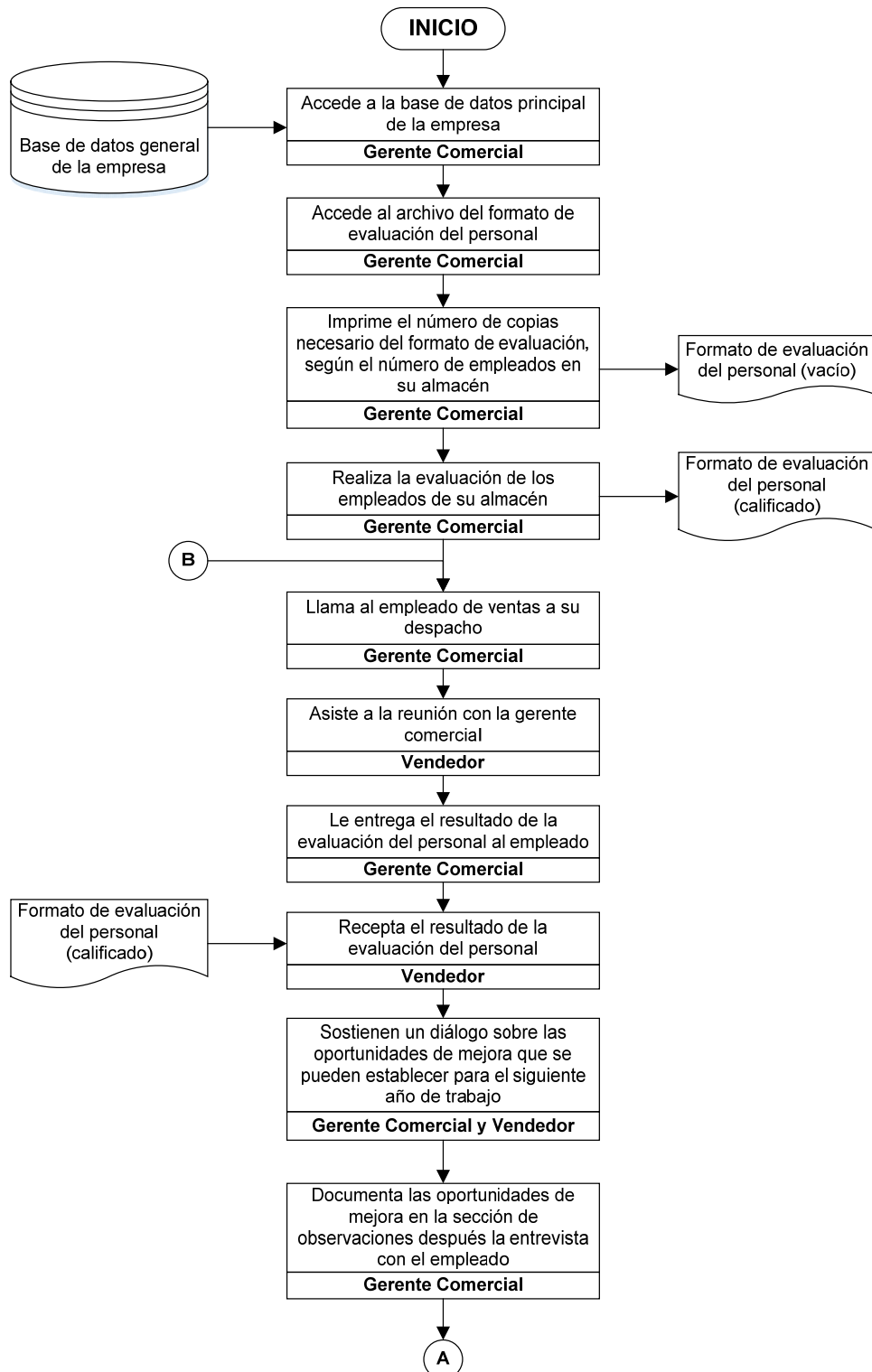
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P7 / SP7.6 / R1	Formato de evaluación del personal	Físico	5 años	Envío al archivo
P7 / SP7.6 / R2	Resumen gerencial de la evaluación del personal	Físico	5 años	Envío al archivo

MANUAL DE PROCESOS

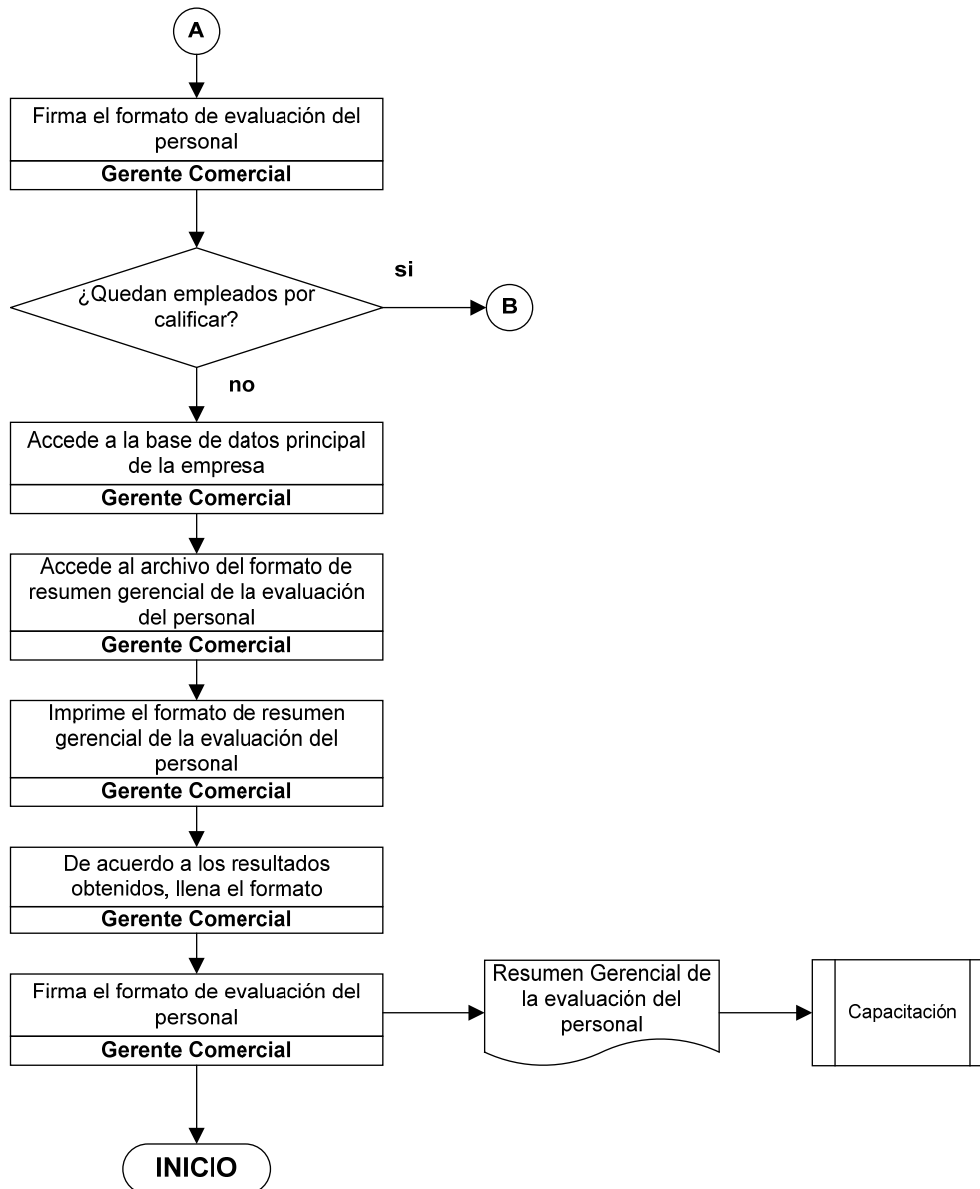
<div style="text-align: center;"> <small>ALMACENES</small> olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P7 / SP7.6	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Evaluación Periódica del Personal	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de motivar oportunidades de mejora y el crecimiento profesional de los empleados. Salida: Empleados o vendedores motivados, con recomendaciones enfocadas en su crecimiento profesional y humano.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO




MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> <small>ALMACENES</small> olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P7 / SP7.6	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 4
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Evaluación Periódica del Personal	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de motivar oportunidades de mejora y el crecimiento profesional de los empleados. Salida: Empleados o vendedores motivados, con recomendaciones enfocadas en su crecimiento profesional y humano.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara



<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>		<div>FORMATO P7 / SP7.6 / R1</div> <div>FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL</div> <div>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</div> <div>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</div>	
Nombre del empleado:			
Almacén:			
Fecha de evaluación:			
Por favor realice la siguiente evaluación en escala de 0 al 10 siendo 0 la nota mínima y 10 la nota máxima. Al finalizar realizar un promedio de la evaluación y llevarlo a porcentaje %.			
1. La educación del vendedor para dirigirse a los clientes.			
2. La eficiencia como vendedor en función al número de ventas realizadas.			
3. El compromiso del vendedor con el cumplimiento del reglamento interno de la empresa.			
4. La responsabilidad del vendedor en sus actividades dentro de la empresa.			
5. El desempeño del vendedor en sus actividades dentro de la empresa.			
6. El nivel de compañerismo del vendedor con el resto de empleados en el almacén.			
7. El nivel de colaboración del vendedor con sus actividades en la empresa.			
8. El compromiso del vendedor con las actividades de aseo y limpieza de los locales.			
PROMEDIO			
PROMEDIO EN %			
OBSERVACIONES ANTES DE LA ENTREVISTA CON EL EMPLEADO			
OBSERVACIONES DESPUÉS DE LA ENTREVISTA CON EL EMPLEADO			
<div>(Firma del Gerente Comercial)</div> <div>Gerente Comercial</div>			

ALMACENES  TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD		FORMATO P7 / SP7.6 / R2 RESUMEN GERENCIAL DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL <i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i> <i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i>									
Nombre del Gerente Comercial:											
Almacén:											
Número de empleados:											
Resumen de los resultados de la evaluación (cada pregunta / 10, y el promedio en %)											
Nº	Nombre del empleado	Preguntas o ítems evaluados								Prom. %	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1											
2											
3											
4											
5											
PROMEDIO TOTAL											
<u>Explicación de los ítems evaluados:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. La educación del vendedor para dirigirse a los clientes. 2. La eficiencia como vendedor en función al número de ventas realizadas. 3. El compromiso del vendedor con el cumplimiento del reglamento interno de la empresa. 4. La responsabilidad del vendedor en sus actividades dentro de la empresa. 5. El desempeño del vendedor en sus actividades dentro de la empresa. 6. El nivel de compañerismo del vendedor con el resto de empleados en el almacén. 7. El nivel de colaboración del vendedor con sus actividades en la empresa. 8. El compromiso del vendedor con las actividades de aseo y limpieza de los locales. 											
<u>OBSERVACIONES DEL GERENTE COMERCIAL:</u>											
<p style="text-align: center;">(Firma del Gerente Comercial)</p> <p style="text-align: center;">Gerente Comercial</p>											

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P7 / SP7.7	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Capacitación	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de capacitar tanto a los gerentes comerciales como a los vendedores con respecto a los productos que comercializan, por medio de representantes de los proveedores.	
	Salida: Tanto gerentes comerciales como vendedores se encuentran más capacitados para vender de una manera más técnica sus productos.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

El propósito del presente proceso es el de crear una metodología mediante la cual los empleados de los Almacenes Olga CIA. LTDA., accedan a un programa de capacitación que les permita mejorar sus técnicas profesionales para el buen servicio dentro de la empresa.

2. ALCANCE

El presente proceso involucra la participación tanto de las gerentes comerciales, el gerente general y los vendedores.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLES

- A. El Gerente General: Tiene la responsabilidad de organizar los eventos de capacitación pactando la realización de las mismas con un representante de los proveedores. Adicionalmente, tiene también la responsabilidad de receptar y revisar los informes realizados por las gerentes comerciales y los vendedores tras la finalización de la capacitación y hacer sus observaciones en caso de que sea necesario.
- B. Las Gerentes Comerciales: Deben asistir de manera obligatoria a las capacitaciones programadas por el gerente general y tras la finalización del mismo deben realizar un informe de 1 hoja donde resuman lo aprendido en la capacitación.
- C. Los Vendedores: Deben asistir de manera obligatoria a las capacitaciones programadas por el gerente general y además tras la finalización del mismo debe realizar un informe de 1 hoja donde resuma lo aprendido en la capacitación.

5. DEFINICIONES

- A. Capacitación: Programa de aprendizaje cuyo objetivo primordial dentro de una empresa u organización es el mejoramiento de las capacidades profesionales de un empleado.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. Debe realizarse por lo menos 1 capacitación al año dirigida para todos los empleados de la empresa.
- B. La capacitación debe ser un compromiso de la alta gerencia para todos los empleados.
- C. Los empleados tienen la obligación de asistir a las capacitaciones programadas además de aprovecharlas al máximo posible. Este aprovechamiento será medido por el gerente general en los informes presentados tras la finalización de la capacitación.

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P7 / SP7.7	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 4
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Capacitación	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de capacitar tanto a los gerentes comerciales como a los vendedores con respecto a los productos que comercializan, por medio de representantes de los proveedores.	
	Salida: Tanto gerentes comerciales como vendedores se encuentran más capacitados para vender de una manera más técnica sus productos.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		
Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara		

7. INDICADORES

Nombre	# de capacitaciones realizadas al año					
Descripción	Es el número de capacitaciones que se han organizado para los empleados al año.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo de capacitaciones anuales	Anual	Positivo	1	4	Gerente General	Gerente General

Nombre	% de aprovechamiento de capacitaciones					
Descripción	Este es el promedio de la calificación obtenida en los informes presentados por los empleados al gerente general tras la finalización de la capacitación.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Calificación del informe por parte del gerente general	Anual	Positivo	80%	90%	Gerente General	Gerente Comercial

8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P7 / SP7.7	Manual de Procesos de la Gestión de Talento Humano del subproceso de Capacitación.

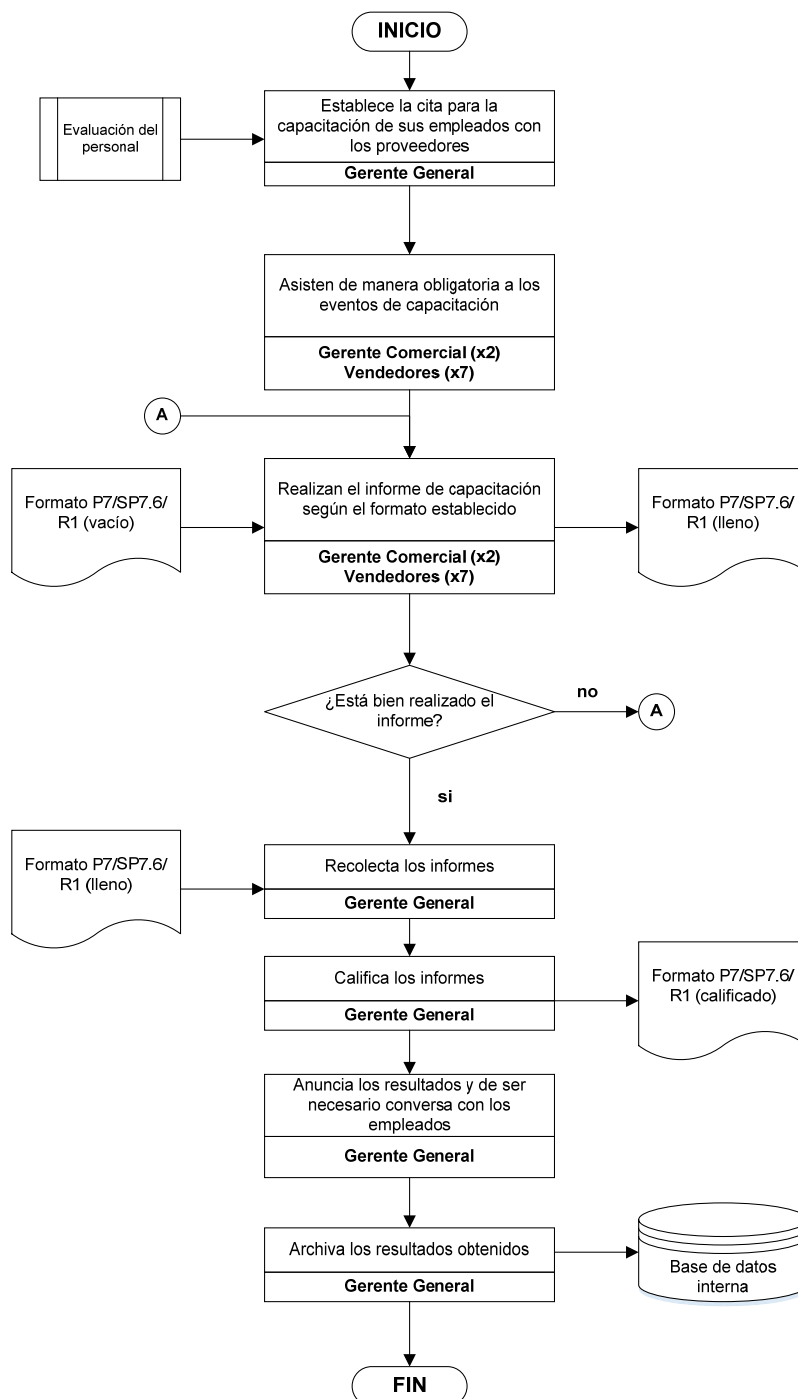
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P7 / SP7.7 / R1	Formato de Informe de Capacitación	Físico	1 años	Envío al archivo

MANUAL DE PROCESOS


	CÓDIGO: P7 / SP7.7	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 5
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Capacitación	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de capacitar tanto a los gerentes comerciales como a los vendedores con respecto a los productos que comercializan, por medio de representantes de los proveedores. Salida: Tanto gerentes comerciales como vendedores se encuentran más capacitados para vender de una manera más técnica sus productos.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

DIAGRAMAS DE FLUJO



<p>ALMACENES</p> <p>olga</p> <p>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p>FORMATO P7 / SP7.7 / R1</p> <p>Informe de Capacitación</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>	
Nombre del Empleado:		
Almacén en el que trabaja:		
Fecha de Capacitación:		
Tema:		
<p>A) RESUMA LOS DIEZ MÁS PUNTOS MÁS IMPORTANTES DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 		
<p>B) EXPLIQUE EN 5 IDEAS, CÓMO LA CAPACITACIÓN RECIBIDA LE AYUDARÁ A MEJORAR SU TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 		

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P7 / SP7.8	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Satisfacción del personal	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de evaluar y conocer el nivel de satisfacción de los empleados de ventas. Salida: La alta dirección propone un plan de acción para mejorar o mantener el nivel de satisfacción del personal de ventas.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

El propósito del presente proceso es el de establecer una metodología o una serie de pasos mediante los cuales la alta dirección de la empresa pueda valorar el nivel de satisfacción por parte de los empleados de ventas de la empresa. Y una vez establecido, identificar las debilidades institucionales que debilitan el nivel de satisfacción de los empleados para finalmente diseñar planes de acción orientados a mejorar sustancialmente el confort del empleado dentro de la empresa.

2. ALCANCE

El presente proceso involucra la participación tanto de las gerentes comerciales, el gerente general y los empleados de la empresa.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLES

- A. El Gerente General: En el presente proceso tiene la responsabilidad de definir la junta con los gerentes comerciales para el diseño del formato de la encuesta. Una vez expuestas las ideas de las gerentes comerciales, su deber es el de consolidar la encuesta final que aplicará para el año de análisis. Posteriormente vuelve a definir una segunda reunión una vez que se tengan los resultados y en compañía de las gerentes comerciales definen el plan de acción para ya sea mantener o mejorar el nivel de satisfacción del personal dentro de la empresa.
- B. Las Gerentes Comerciales: En el presente proceso tienen la responsabilidad de aportar las ideas para la definición de la encuesta de satisfacción del personal y deben colaborar también en el diseño del plan de acción para la mantención o mejora del nivel de satisfacción del personal.
- C. Los Vendedores: Tienen la responsabilidad de llenar las encuestas de satisfacción del personal.

5. DEFINICIONES

- A. Encuesta / Evaluación: Es un medio físico o electrónico mediante el cual es posible llevar a cabo un estudio para determinar una interrogante. Generalmente se lo realiza por medio de un interrogatorio con una evaluación pertinente a cada pregunta en una escala determinada.
- B. Satisfacción del Personal: Se la puede definir como el grado o nivel de satisfacción o confort del personal dentro de la empresa.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. El confort y la satisfacción de los empleados es un deber de la empresa.
- B. La empresa Almacenes Olga CIA. LTDA., se compromete a tomar todas las medidas necesarias con el fin de establecer un gran nivel de satisfacción de sus empleados.
- C. Los empleados están obligados a responder con honestidad la encuesta de satisfacción al personal con el fin de que las medidas tomadas sea sobre la base de una información veraz y acertada.

MANUAL DE PROCESOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>	CÓDIGO: P7 / SP7.8	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Satisfacción del personal	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de evaluar y conocer el nivel de satisfacción de los empleados de ventas.	
	Salida: La alta dirección propone un plan de acción para mejorar o mantener el nivel de satisfacción del personal de ventas.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		
Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara		

7. INDICADORES

Nombre	Calificación del nivel de satisfacción del personal					
Descripción	Es el resultado porcentual del desempeño del empleado de ventas en el año evaluado por la gerente comercial responsable, siendo el máximo 32					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Promedio de la encuesta de satisfacción del personal	Anual	Positivo	20	30	Gerente Comercial responsable	Gerente Comercial responsable


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P7 / SP7.8	Manual de Procesos de la Gestión de Talento Humano del subproceso de Satisfacción del personal.

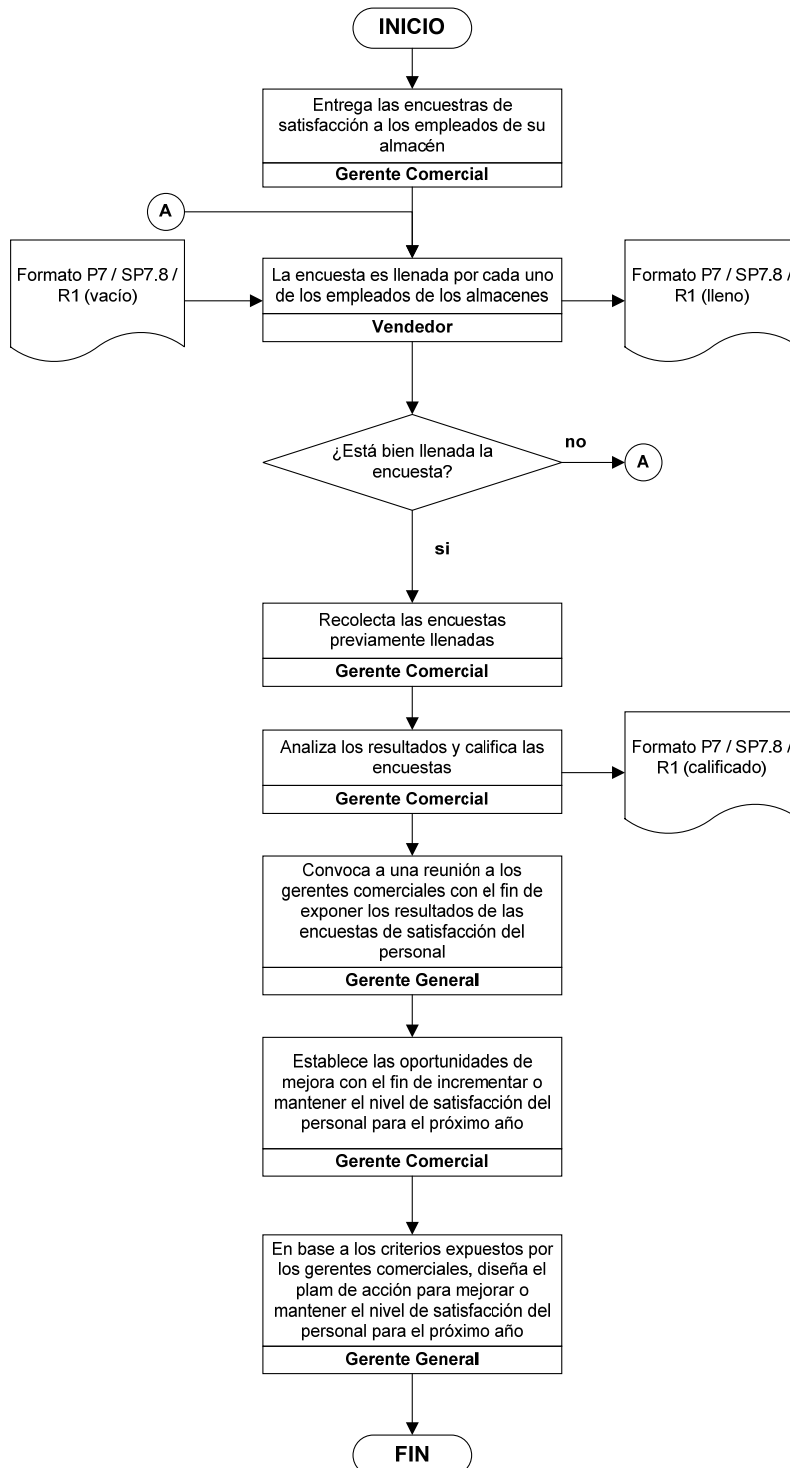
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P7 / SP7.8 / R1	Encuesta de Satisfacción del Personal	Físico	1 año	Envío al archivo

MANUAL DE PROCESOS


	CÓDIGO: P7 / SP7.8	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	
	SUB-PROCESO: Satisfacción del personal	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de evaluar y conocer el nivel de satisfacción de los empleados de ventas. Salida: La alta dirección propone un plan de acción para mejorar o mantener el nivel de satisfacción del personal de ventas.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

DIAGRAMAS DE FLUJO



<p>ALMACENES</p> <p>olga</p> <p>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p>EJEMPLO FORMATO P7 / SP7.8 / R1</p> <p>Encuesta de Satisfacción del Personal</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>				
<p>Nombre del Cliente:</p>					
<p>Fecha:</p>					
<p>Evalúe cada uno de los siguientes ítems en la siguiente escala: 0 – Muy Mal, 1 – Mal, 2 – Normal, 3 – Buena, 4 – Muy Buena.</p>					
<p>1. ¿Cuenta usted con la seguridad adecuada en su trabajo?</p>	0	1	2	3	4
<p>2. ¿Cómo definiría usted el ambiente laboral o la relación con sus compañeros vendedores?</p>	0	1	2	3	4
<p>3. ¿Cómo definiría usted el ambiente laboral o la relación con el gerente comercial de su almacén?</p>	0	1	2	3	4
<p>4. ¿Cómo definiría usted el ambiente laboral o la relación con el gerente general de la empresa?</p>	0	1	2	3	4
<p>5. ¿Cómo define usted en general su nivel de confort con su empleo dentro de la empresa?</p>	0	1	2	3	4
<p>6. ¿Cuál es su opinión con respecto a los servicios de almuerzo y refrigerio que le da la empresa?</p>	0	1	2	3	4
<p>7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a su puesto de trabajo dentro de la empresa?</p>	0	1	2	3	4
<p>8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los beneficios que le ofrece la empresa?</p>	0	1	2	3	4
<p>¿Tiene quejas específicas con respecto a algún tema de la empresa?</p>	SI	NO			
<p><i>En caso de ser afirmativo, diga cuales y porqué.</i></p>					
<p>Como trabajador, ¿cuáles son sus recomendaciones para la empresa para el próximo año?</p>					

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P8 / SP8.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Administración del Personal	
	SUB-PROCESO: Pago de remuneración mensual a los empleados	
	Ingreso: Necesidad de la empresa para realizar el pago mensual a los empleados. Salida: Los empleados reciben su remuneración mensual al inicio del nuevo mes de trabajo.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

El propósito del presente proceso es el de generar una metodología para la realización del pago mensual de los empleados.

2. ALCANCE

El presente proceso involucra la participación tanto de las gerentes comerciales, el gerente general y el departamento de contabilidad de la empresa.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLES

- A. Contadora: Tiene la función de realizar el recuento de las horas trabajadas por los empleados, desarrollar la planilla de pago mensual y posteriormente enviarla al gerente general para su aprobación.
- B. El Gerente General: Tiene dos funciones específicas, la primera consiste en la aprobación de la planilla de pagos realizada por el departamento de contabilidad y la segunda consiste en el pago del salario mensual a los gerentes comerciales.
- C. Las Gerentes Comerciales: En primer lugar realizan un informe de las horas totales laboradas por los empleados indicando también las horas perdidas por permisos de trabajo y faltas injustificadas. Este informe debe coincidir con el que maneja el departamento de contabilidad, de tal manera que se genere la planilla de pagos. Posteriormente tienen la función de una vez aprobada la planilla de pagos por el gerente general realizar el pago a cada uno de sus empleados. Finalmente una de las gerentes comerciales, generalmente la gerente del almacén de la Flores y Espejo realiza el pago mensual al gerente general.


5. DEFINICIONES

- A. El departamento de contabilidad: Es la oficina que realiza la gestión de contabilidad de la empresa.
- B. Horas perdidas: Constituyen aquellas horas en las que el empleado ha estado ausente de su puesto de trabajo debido a dos motivos: debido a que ha tenido un permiso de trabajo con pérdida de horas laborables o cuando ha tenido una falta injustificada.
- C. Horas trabajadas: Constituyen las horas laboradas del empleado en las que ha ejercido sus funciones dentro de la empresa.
- D. Planilla de pagos o rol de pagos: Es un informe desarrollado por el departamento de contabilidad donde se define el salario mensual a recibir por cada uno de los empleados en función a las horas laboradas en el mes.
- E. Salario mensual: Es la remuneración o el pago que los empleados de la empresa perciben a fin de mes.
- F. Atrasos: Es el tiempo que se demora un empleado en realizar el registro de entrada a sus labores, pasado el tiempo de gracia.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. Es deber de la empresa realizar el pago mensual de los empleados en el primer día del mes siguiente, a excepción que este día sea domingo, por lo que el pago se realizaría el día lunes 2 del mes de análisis.
- B. La planilla de pagos o rol de pagos debe ser revisada y firmada por los empleados antes de recibir el salario.

MANUAL DE PROCESOS

	CÓDIGO: P8 / SP8.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Administración del Personal	
	SUB-PROCESO: Pago de remuneración mensual a los empleados	
	Ingreso: Necesidad de la empresa para realizar el pago mensual a los empleados. Salida: Los empleados reciben su remuneración mensual al inicio del nuevo mes de trabajo.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

- C. El informe de las horas laboradas realizado por los gerentes comerciales, debe ser analizado y coincidir con los datos del departamento de contabilidad.

7. INDICADORES

Nombre	# de errores en el pago del salario mensual x año					
Descripción	Este es también un indicador que debe mantenerse en cero ya que un error de cualquier índole es inadmisibles dentro de este proceso.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo de número de días que se ha retrasado el pago del sueldo	Anual	Negativo	1	5	Gerente Comercial responsable	Gerente Comercial responsable


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P8 / SP8.1	Manual de Procesos de la Administración del Personal del subproceso de Pago de Remuneración mensual a los empleados.

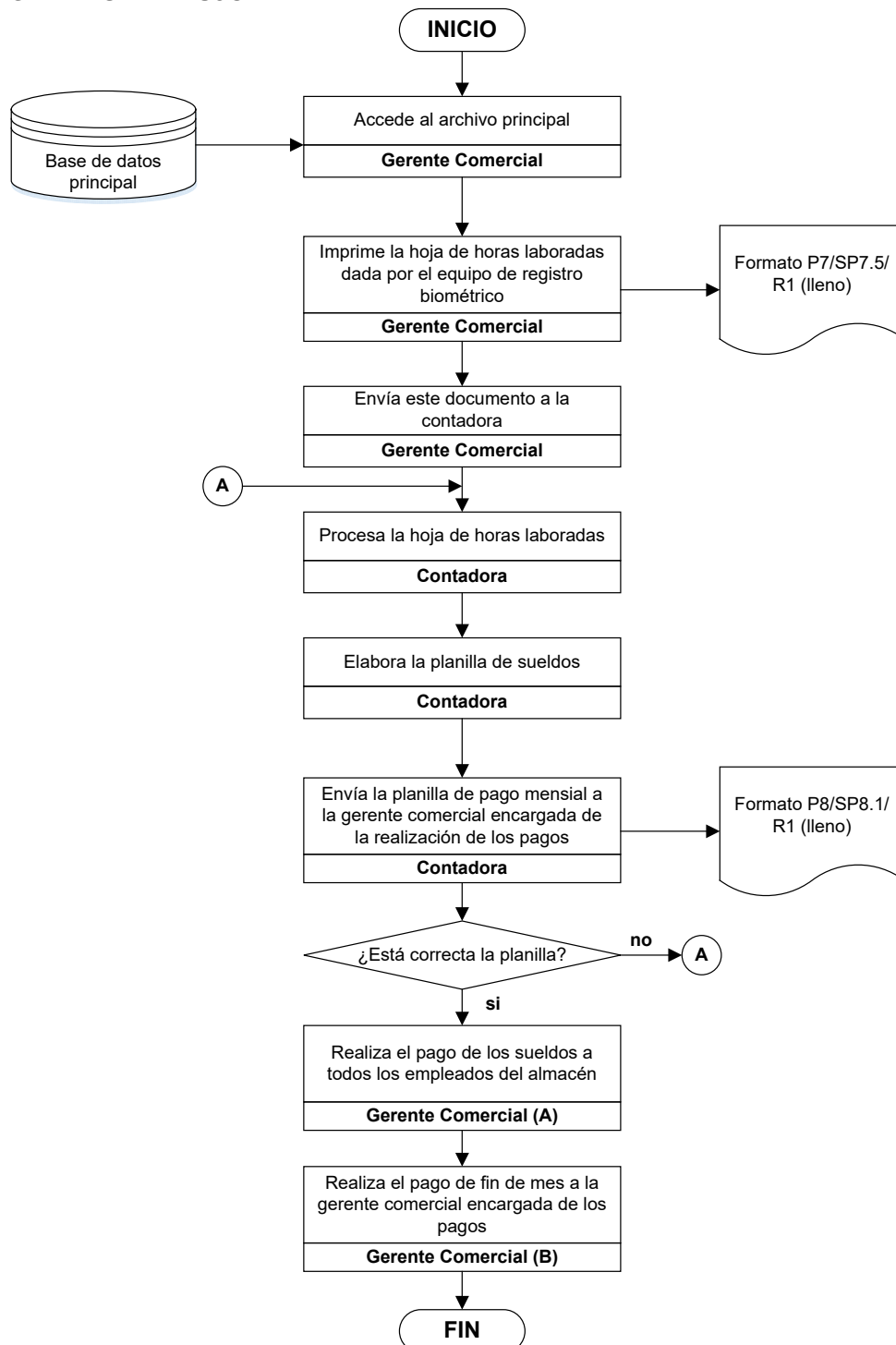
9. REGISTROS Y FORMATOS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P8 / SP8.1 / R1	Planilla de pago mensual	Físico	1 año	Envío al archivo
P7 / SP7.5 / R1	Informe de horas trabajadas a la semana	Físico	1 año	Envío al archivo

MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> ALMACENES  TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS <small>DE ALTA CALIDAD</small> </div>	CÓDIGO: P8 / SP8.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Administración del Personal	
	SUB-PROCESO: Pago de remuneración mensual a los empleados	
	Ingreso: Necesidad de la empresa para realizar el pago mensual a los empleados. Salida: Los empleados reciben su remuneración mensual al inicio del nuevo mes de trabajo.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO




ALMACENES  TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD	FORMATO P8 / SP8.1 / R1 PLANILLA DE PAGO MENSUAL <i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i> <i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i>
---	--

Realizado por:	
Fecha de realización:	
Rol de pagos del mes de:	

NOMBRE	SUELDO NOMINA L	H.T.	HORAS EXTRAS	SUELDO GANADO	IESS	ANTCP. HORAS EXTRAS	PREST. IESS	PREST. OFICINA	ANTICIP O	SUBT .	FONDOS DE RESERV A	TOTAL DOLARES	RECIBÍ CONFORME
EMPLEADO # 1													
EMPLEADO # 2													
EMPLEADO # 3													
EMPLEADO # 4													
EMPLEADO # 5													
EMPLEADO # 6													
EMPLEADO # 7													
EMPLEADO # 8													
TOTAL													

REVISADO Y APROBADO POR:	
(Firma de la contadora) Departamento de Contabilidad	(Firma del Gerente General) Gerente General

MANUAL DE PROCESOS

	MANUAL: P8 / SP8.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Administración del Personal	
	SUB-PROCESO: Pago de los beneficios de ley y utilidades	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de cumplir con el pago de los beneficios de la ley a sus empleados.	
Salida: Los empleados reciben el pago de los beneficios de la ley por parte de la empresa.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

El propósito del presente proceso es el de crear una metodología mediante la cual se pueda llevar a cabo el pago de los beneficios de ley y utilidades a los empleados. En definitiva, se desarrollan los pasos a seguir con el fin de llevar a cabo este proceso.

2. ALCANCE

El presente proceso involucra la participación del departamento de contabilidad, el gerente general, y las gerentes comerciales.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLES

- A. Contadora: Desarrolla el informe de pago cuyo formato se obtiene del ministerio de relaciones laborales dependiendo de si se trata del pago del décimo tercer sueldo, el décimo cuarto o utilidades. Posteriormente, envía este informe al gerente general.
- B. El Gerente General: Tiene la responsabilidad principal de revisar y aprobar el informe desarrollado por el departamento de contabilidad. En caso de que hubiesen correcciones es el gerente general quien las sugiere. Adicionalmente es quien realiza el pago de los beneficios de ley y utilidades a las gerentes comerciales.
- C. Las Gerentes Comerciales: Tienen la tarea de realizar el pago de las utilidades y beneficios de la ley a los empleados de los almacenes que administran. Adicionalmente, una de las gerentes comerciales es la que realiza el pago al gerente general.


5. DEFINICIONES

- A. Beneficios de la ley: Se refiere a aquellos beneficios estipulados para los trabajadores por medio del ministerio de relaciones laborales de la República del Ecuador.
- B. Décimo cuarto sueldo: También llamado bono escolar, es un beneficio de ley que lo perciben todos los trabajadores en relación de dependencia, indistintamente de su cargo o remuneración. A este se encuentran excluidos los operarios y aprendices de artesanos de acuerdo con el artículo 115 del código de trabajo. Consiste en un sueldo básico unificado a la fecha de pago.
- C. Décimo tercer sueldo: El décimo tercer sueldo o también llamado bono navideño, es un beneficio que reciben los trabajadores bajo relación de dependencia y corresponde a una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hayan recibido durante el año calendario.
- D. Utilidades: Es el 15% de las utilidades líquidas repartido para los trabajadores en relación de dependencia de una empresa.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. El informe de pago de los beneficios de la ley y utilidades debe ser firmado y constatado por todos los trabajadores de la empresa.
- B. En cuanto al pago de las utilidades, la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA., hace el compromiso solemne de realizar a tiempo y de una manera honrada y justa el pago de este beneficio a sus empleados.
- C. Los Almacenes Olga CIA. LTDA., se comprometen a realizar el pago de los beneficios de la ley y las utilidades en el período establecido por régimen laboral ecuatoriano.
- D. Un trabajador saliente de la empresa debe recibir la parte proporcional de los beneficios de la ley y utilidades según el tiempo laborado en el año de análisis.

MANUAL DE PROCESOS

	MANUAL: P8 / SP8.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Administración del Personal	
	SUB-PROCESO: Pago de los beneficios de ley y utilidades	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de cumplir con el pago de los beneficios de la ley a sus empleados.	
Salida: Los empleados reciben el pago de los beneficios de la ley por parte de la empresa.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

7. INDICADORES

Nombre	# de problemas suscitados en el pago de los beneficios de ley y utilidades					
Descripción	Mediante este indicador se pueden determinar los problemas existentes al momento de ejecutar este pago, de manera que tras la ejecución de las respectivas acciones correctivas se pueda evitar este tipo de problemas en el futuro					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo de problemas suscitados	Anual	Negativo	1	2	Gerente Comercial responsable	Gerente Comercial responsable


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P8 / SP8.2	Manual de Procesos de la Administración del Personal del subproceso de Pago de beneficios de ley y utilidades.

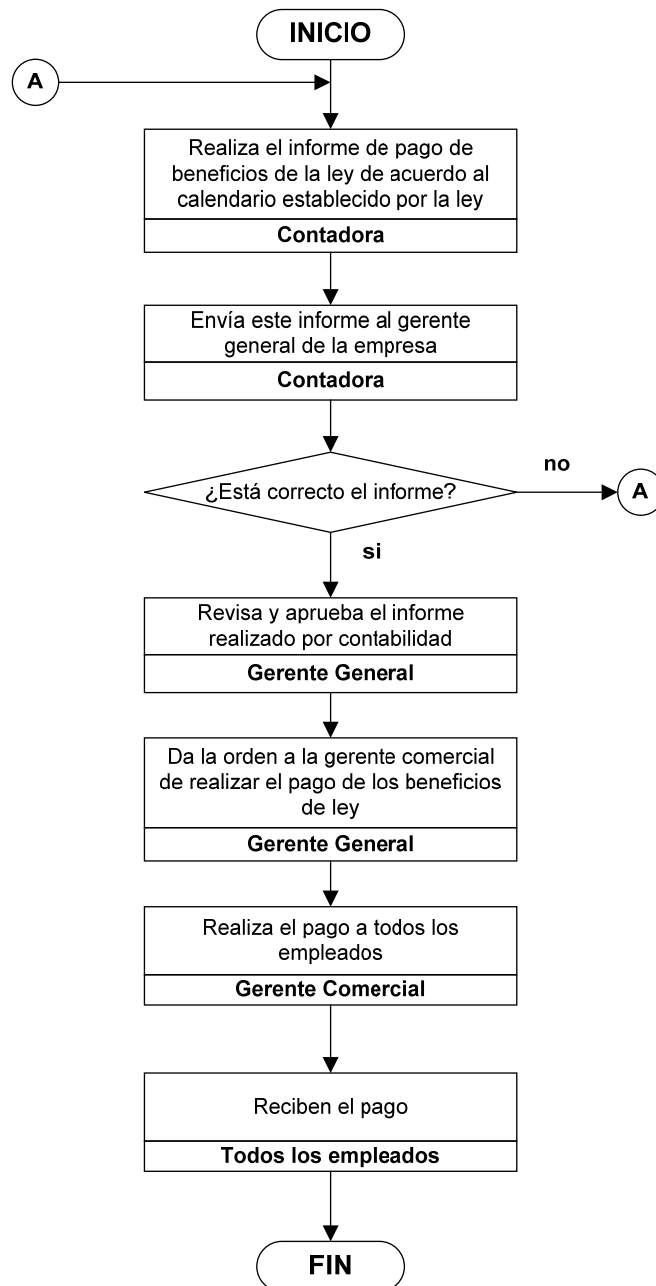
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
E / P8 / SP8.2 / R1	Informe sobre participación de utilidades.	Físico	1 año	Envío al archivo
E / P8 / SP8.2 / R2	Informe empresarial sobre la décimo cuarta remuneración.	Físico	1 año	Envío al archivo
E / P8 / SP8.2 / R3	Informe Individual sobre el pago de la Décimo Tercera Remuneración.	Físico	1 año	Envío al archivo

MANUAL DE PROCESOS

	MANUAL: P8 / SP8.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Administración del Personal	
	SUB-PROCESO: Pago de los beneficios de ley y utilidades	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de cumplir con el pago de los beneficios de la ley a sus empleados. Salida: Los empleados reciben el pago de los beneficios de la ley por parte de la empresa.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO



INFORME SOBRE PARTICIPACION DE UTILIDADES

ORIGINAL

N° 0627602

Período Reportado: del: 1 ENERO / 2013 al: 31 DICIEMBRE del: 2013

UT (A) VALOR USD \$ 2.00

N° de R.U.C. 1790042650001

Rama de Actividad Económica VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES

Provincia PICHINCHA

Cantón QUITO

Parroquia GONZALEZ SUAREZ

1.- DATOS GENERALES DEL ESTABLECIMIENTO O EMPRESA:

a) Nombre o razón social: AGUACEN OLGA CIA. LTDA.

b) Dirección: BOQUAR 318 N°

VENUE WUELA Intersección

2954-725 Teléfono/Fax:

2.- EMPLEO POR CATEGORIAS:

CATEGORIA OCUPACIONAL	NACIONALES		EXTRANJEROS	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
EMPLEADOS	11	4	—	—
OBROS	—	—	—	—
OPERARIOS	—	—	—	—
APRENDICES	—	—	—	—
TOTAL	11	4	—	—

3.- UTILIDAD DECLARADA EN EL PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE USD \$ 69.488.67

4.- 15% PARTICIPACION A TRABAJADORES:

HOMBRES	MUJERES
<u>USD \$ 10.423.30</u>	<u>USD \$ 7.027.83</u>
<u>USD \$ 3.395.47</u>	<u>USD \$ 3.395.47</u>


NOTA: Se recuerda a los empleadores la obligación que tienen de adjuntar a este formulario la copia de la declaración del impuesto a la renta.

LEER EL INSTRUCTIVO QUE SE ENCUENTRA EN EL REVERSO DE ESTE INFORME PARA SU CORRECTA APLICACION.

VICEMINISTRO DE TRABAJO Y EMPLEO

COORDINADOR GENERAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO



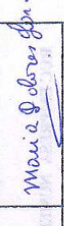




MPI - CMA-03


MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES
 la participación de Utilidades de la Empresa

RAZÓN SOCIAL: ALMACEN OLGA CIA. LTDA.
 R.U.C.: 1790042650001

UTILIDADES: USD 69.488,67
 15% de participación: USD 10.423,30

FORMULARIO N° 627602

N°	CEDULA	APELLIDOS	NOMBRES	OCCUPACIÓN	GÉNERO	CARGAS FAMILIARES	DÍAS TRABAJADOS	DISTRIBUCIÓN EQUITATIVA DE POR CARGAS TRABAJADORES	DISTRIBUCIÓN ANTICIPOS UTILIDADES	RETENCIONES JUDICIALES	RETENCIONES IMPUESTOS A LA RENTA	PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES	FIRMA O HUELLA DIGITAL
1	1714119318	CASTRO LLERENA	MALRO FABRICO	1918200000100	M	1	360	631,72	144,77	0,00	0,00	0,00 776,48	
2	1707197412	CUEVA CUEVA	MILTON GEOVANNY	1918200000100	M	2	360	631,72	289,54	0,00	0,00	0,00 921,25	
3	1714662481	LARA PROANO	MARIA DOLORES	1918200000100	F	2	360	631,72	289,54	0,00	0,00	0,00 921,25	
4	0502188097	LEMA CAISALITIN	SAMUEL SERVANDO	1918200000100	M	4	360	631,72	579,07	0,00	0,00	0,00 1210,79	
5	1715654974	PROANO ACEVEDO	PAUL WILLIAM	1918200000100	M	1	360	631,72	144,77	0,00	0,00	0,00 776,48	
6	1705616355	PROANO VALLEJO	ABRAHAM FLAVIANO	1918200000100	M	3	360	631,72	434,30	0,00	0,00	0,00 1066,02	
7	1704144532	PROANO VALLEJO	ALBA JOSEFINA	160853002302	F	1	360	631,72	144,77	0,00	0,00	0,00 776,48	

09/04/2014

1 de 3

U.C.: 1790042650001 N° DE FORMULARIO: 627602

<http://salarios.mrl.gob.ec/uti.aspx>

8	1706647672	SIERRA NAVARRETE	ESTUARDO JACINTO	1918200000100 M	3	360	631,72	434,30	0,00	0,00	0,00	1066,02
9	171322235	VALDIVIESO GAVILANES	TELMO SALVADOR	1918200000100 M	4	360	631,72	579,07	0,00	0,00	0,00	1210,79
10	1707353106	VILLACIS CARRERA	IVETTE DE LAS MERCEDES	1910000000012 F	2	360	631,72	289,54	0,00	0,00	0,00	921,25
11	1311656860	ZAMBRANO LOOR	EVA JACQUELINE	1918200000100 F	1	360	631,72	144,77	0,00	0,00	0,00	776,48

Total 15 % valor pagado a trabajadores por utilidades: 10.423,30

Total valor 10 % : 6.948,87

Total valor 5 %: 3.474,43

Número total de trabajadores: 11

Total de hombres: 7.027,83

Total de Mujeres: 3.395,47

Número total de trabajadores de Actividad Complementaria: 0

Número total de trabajadores Unificación de Utilidades: 0

RUC EMPRESA NUMERO DE TRABAJADORES

1790042650001 11

Total de trabajadores con retención judicial: 0

Valor de trabajadores con retención judicial: 0,00000

Total pagos directo: 10.423,30

Total acreditación: 0,00

Total depósito MRL: 0,00

Número de trabajadores con discapacidad: 0

Número de trabajadores con jornada permanente parcial: 0

Pago total de trabajadores con jornada permanente parcial: 0,00

Número de trabajadores artesanos: 0

Total de Anticipos: 0,00

Total de Sobresueldos: 0,00

Periodo Reportado: 01/01/2013-31/12/2013

Este registro deberá ser presentado con la documentación respectiva para legalizar su registro en el MRL.

R.C.C.: 1790042000001 IN DE TUNAPULCANO, 02/10/22



Declaro bajo juramento que la información contenida en el presente documento es verídica.


JOSE MANUEL PROAÑO DONOSO

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL

Imprimir

Salir

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES
 la participación de Utilidades de la Empresa

FORMULARIO N° 627602

RESUMEN DE ACREDITACIONES

UTILIDADES: USD 69.488,67
15% de participación: USD 10.423,30

Total 15 % valor pagado a trabajadores por utilidades: 10.423,30
Total valor 10 % : 6.948,87
Total valor 5 %: 3.474,43

Número total de trabajadores: 11
Total de hombres: 7.027,83
Total de Mujeres: 3.395,47

Número total de trabajadores de Actividad Complementaria: 0
Número total de trabajadores Unificación de Utilidades: 0

RUC EMPRESA NUMERO DE TRABAJADORES

RAZÓN SOCIAL: ALMACEN OLGA CIA. LTDA.
R.U.C.: 1790042650001

1 de 3

24/04/2014 15:2

J.C.: 1790042650001 N° DE FORMULARIO: 627602

http://salarios.mt.gov.ec/1_uti.aspx

1790042650001 | 11

Total de trabajadores con retención judicial: 0

Valor de trabajadores con retención judicial: 0,00000

Total pagos directo: 10.423,30

Total acreditación: 0,00

Total depósito MRL: 0,00

Número de trabajadores con discapacidad: 0

Número de trabajadores con jornada permanente parcial: 0

Pago total de trabajadores con jornada permanente parcial: 0,00

Número de trabajadores artesanos: 0

Total de Anticipos: 0,00

Total de Sobresueldos: 0,00

Periodo Reportado: 01/01/2013-31/12/2013

Este documento no deberá ser impreso, para la validación de este documento se considerará como respaldo la información suministrada por la entidad bancaria en la que se detalle el valor de los pagos realizados a los trabajadores, mismo que contará con la firma de responsabilidad del Representante Legal.

Declaro bajo juramento que la información contenida en el presente documento es verídica.

[illegible]



MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES
Informe Individual sobre el pago

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: ALMACEN OLGA CIA. LTDA.
R.U.C.: 1790042650001

FORMULARIO N° 746128

FIRMA O HUELLA DIGITAL VALORDÉCIMO RETENCIÓN DÍAS TRABAJADOS GÉNERO OCUPACIÓN NOMBRES APELLIDOS N CEDULA

1	1714119318	CASTRO LLERENA	MAURO FABRICIO	19182000000100	M	360	0,00	318,00	<i>Mauro Castro</i>
2	1707197412	CUEVA CUEVA	MILTON GEOVANNY	19182000000100	M	360	0,00	318,00	<i>Milton Cueva</i>
3	1714662481	LARA PROANO	MARIA DOLORES	19182000000100	F	360	0,00	318,00	<i>Maria Dolores Lara</i>
4	0302188097	LEMA CAISALTIIN	SAMUEL SERVANDO	19182000000100	M	360	0,00	318,00	<i>Samuel Servando Lema</i>
5	1715654974	PROANO ACEVEDO	PAUL WILLIAM	19182000000100	M	360	0,00	318,00	<i>Paul William Proano</i>
6	1705616355	PROANO VALLEJO	ABRAHAM FLAVIANO	19182000000100	M	360	0,00	318,00	<i>Abraham Flaviano Proano</i>



C.: 1790042650001 N° DE FORMULARIO: 746128

http://salarios.mrd.gob.ec/l_decu.aspx

7	1704144532	PROANO VALLEJO	ALBA JOSEFINA	19182000000100	F		360	0,00	318,00	
8	1706647672	SIERRA NAVARRETE	ESTUARDO JACINTO	19182000000100	M		360	0,00	318,00	
9	1713222535	VALDIVIESO GAVILANES	TELMO SALVADOR	19182000000100	M		360	0,00	318,00	
10	1707353106	VILLACIS CARRERA	IVETTE DE LAS MERCEDES	19100000000012	F		360	0,00	318,00	
11	1311656860	ZAMBRANO LOOR	EVA JACQUELINE	19182000000100	F		360	0,00	318,00	

Total valor pagado por décimacuarta remuneración: 3.498,00

Número total de trabajadores: 11

Total de hombres: 2.226,00

Total de Mujeres: 1.272,00

Número de trabajadores con retención judicial: 0

Total de trabajadores con retención judicial: 0,00

Total acreditados en cuenta: 0


R.U.C.: 1790042650001 N° DE FORMULARIO: 740129

Total pagos directos: 3498,00
 Número de trabajadores con discapacidad: 0
 Número de trabajadores con jornada permanente parcial: 0
 Pago total de trabajadores con jornada permanente parcial: 0,00
 Número de trabajadores artesanos: 0
Periodo Reportado: 01/08/2012-31/07/2013

Regimen Sierra - Oriente

El pago de la décimacuarta remuneración se debe realizar hasta el 15 de Agosto del 2013.

Si el registro de la décimacuarta remuneración ha excedido las fechas máximas de presentación la empresa o persona natural serán sancionados con una multa.
 Este registro deberá ser presentado con la documentación respectiva para legalizar su registro en el MRL.
 Declaro bajo juramento que la información contenida en el presente documento es verídica.


 JOSE MANUEL PROANO DONOSO
 FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL

Para una correcta impresión deberá configurar la página con Orientación Horizontal.

Ministerio de la Producción y Comercio Exterior
 DIRECCIÓN DE ANÁLISIS SALARIAL
 28 AGO. 2013
 Suntaxi Guanocunga Rocío Maribel ANALISTA

Imprimir

Salir

R.U.C.: 170042650001 N° DE FORMULARIO: 914081

http://salarios.mrl.gob.ec/fi_dec_ter_r.aspx

VVXP



MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES
Informe individual sobre el pago de la Décimatercera Remuneración


RAZÓN SOCIAL: ALMACEN OLGA CIA LTDA.
R.U.C.: 179042650001

FORMULARIO N° 914081

FIRMA O HUELLA DIG

N	CEDULA	APELLIDOS	NOMBRES	OCCUPACION	GENERO	DIAS TRABAJADOS	TOTAL CANADO	RETENCION VALOR DECIMO	VALOR DECIMO	FIRMA O HUELLA DIG
1	171411318	CASTRO ILLERENA	MAURO FABRICIO	1918200000100	M	360	4357.66	0,00	363,14	
2	1707197412	CUEVA CUEVA	MILTON GIOVANNY	1918200000100	M	360	4465.66	0,00	372,14	
3	171466481	LARA PROANO	MARIA DOLORES	1918200000100	F	360	4465.66	0,00	372,14	
4	0502188097	LEMA CAISALITIN	SAMUEL SERVANDO	1918200000100	M	360	4393.66	0,00	366,14	
5	171565-974	PROANO ACEBO	PAUL WILLIAM	1918200000100	M	360	3816.66	0,00	320,56	
6	1705616355	PROANO VALLEJO	ABRAHAM ELAVIANO	1918200000100	M	360	4140.00	0,00	345,40	
7	170414-532	PROANO VALLEJO	ALBA JOSEFINA	1608352002302	F	360	12612.00	0,00	1051,00	
8	1706647672	SIERRA NAVARRETE	ESTUARDO JACINTO	1918200000100	M	360	4460.14	0,00	371,68	
9	171322-535	VALDIVIESO GAVILANES	TELMO SALVADOR	1918200000100	M	360	4465.66	0,00	372,14	
10	1707353106	VILLACIS CARRERA	IVETTE DE LAS	1910000000012	F	360	6288.00	0,00	524,00	

MANUAL DE PROCESOS

	MANUAL: P8 / SP8.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Administración del Personal	
	SUB-PROCESO: Cuadros de Contabilidad	
	Ingreso: Necesidad de los Almacenes Olga CIA. LTDA. de llevar balances y estados de cuenta.	
Salida: Cuadros de contabilidad mensuales de los Almacenes Olga CIA. LTDA.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

El propósito del presente proceso es el de detallar una metodología mediante la cual se puedan realizar los cuadros de contabilidad que se deben presentar mensualmente al SRI. Se establecen de esta manera una serie de pasos que pretenden la colaboración proactiva entre los gerentes y el departamento de contabilidad con el fin de que estos cuadros puedan ser realizados de la manera más adecuada y en el tiempo justo.

2. ALCANCE

El presente proceso involucra la participación tanto de las gerentes comerciales, el gerente general y el departamento de contabilidad.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLES

- A. Contadora: Realiza los cuadros de contabilidad y los presenta mensualmente en el Servicio de Rentas Internas.
- B. El Gerente General: Revisa, firma o realiza las correcciones pertinentes en el informe de cuadros de contabilidad presentado para reenviarlo a la contadora.
- C. Las Gerentes Comerciales: Envían al departamento de contabilidad todos los detalles concernientes a compras, gastos y retenciones.


5. DEFINICIONES

- A. Contabilidad: Se la define como aquella técnica que permite el estudio, la medición y el análisis del patrimonio y la situación económica y financiera de una empresa u organización, permitiendo de esta manera la toma de decisiones en la misma.
- B. La Retención: Constituye la obligación que tiene el comprador de bienes y servicios de no entregar el valor total de la compra al vendedor, sino de guardar o retener un porcentaje en concepto de impuestos. Dicho valor debe ser entregado al Estado a nombre del contribuyente, para quien esta retención le significa un prepago o anticipo de impuestos.
- C. Servicio de Rentas Internas (SRI): Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por la ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. Es obligación de la empresa presentar los datos pedidos por el SRI de manera mensual.
- B. Las gerentes comerciales y el gerente general deben colaborar de manera proactiva con el departamento de contabilidad de manera de evitar retrasos en la presentación de los cuadros de contabilidad.
- C. Los cuadros de contabilidad presentados deben ser realizados de una manera honesta y veraz.

MANUAL DE PROCESOS

	MANUAL: P8 / SP8.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Administración del Personal	
	SUB-PROCESO: Cuadros de Contabilidad	
	Ingreso: Necesidad de los Almacenes Olga CIA. LTDA. de llevar balances y estados de cuenta.	
	Salida: Cuadros de contabilidad mensuales de los Almacenes Olga CIA. LTDA.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		
Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara		

7. INDICADORES

Nombre	# de días de retraso en la presentación de los cuadros de contabilidad al SRI					
Descripción	Este indicador mide de una manera directa la eficacia tanto del departamento de contabilidad como de la colaboración de los gerentes con las necesidades de este departamento. Por consiguiente, este indicador de manera ideal debe ser 0					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del número de días de retraso	Anual	Negativo	1	2	Gerente Comercial responsable	Gerente Comercial responsable


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P8 / SP8.3	Manual de Procesos de la Administración del Personal del subproceso de Cuadros de Contabilidad.

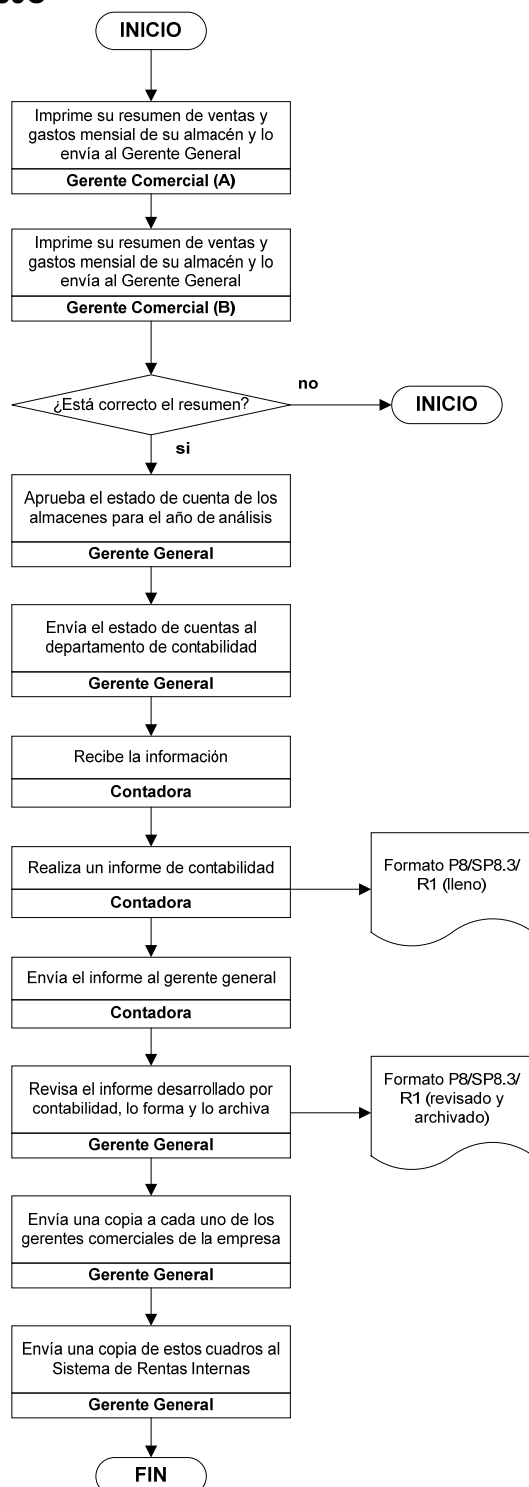
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P8 / SP8.3 / R1	Cuadros de Contabilidad Mensual	Físico	1 año	Envío al archivo

MANUAL DE PROCESOS

	MANUAL: P8 / SP8.3	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Administración del Personal	
	SUB-PROCESO: Cuadros de Contabilidad	
	Ingreso: Necesidad de los Almacenes Olga CIA. LTDA. de llevar balances y estados de cuenta. Salida: Cuadros de contabilidad mensuales de los Almacenes Olga CIA. LTDA.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO



VENTAS EN EL MES

Nº	CLIENTE		FACTURA	CRÉDITO	EFFECTIVO	CHE	DP-TR	RET.F	RET.I	TAR	CP/LT
TOTAL:											
DEVOLUCIONES:											
VENTAS:											
FIRMA GERENTE GENERAL				FIRMA CONTABILIDAD				EFFECTIVO			
								CHEQUES			
								TOTAL			

N°	CLIENTE		FACTURA	CRÉDITO	EFFECTIVO	CHE	DP-TR	RET.F	RET.I	TAR	CP/LT
TOTAL:											
DEVOLUCIONES:											
VENTAS:											
FIRMA GERENTE GENERAL				FIRMA CONTABILIDAD				EFFECTIVO			
								CHEQUES			
								TOTAL			

TOTAL:

DEVOLUCIONES:										
VENTAS:										
FIRMA GERENTE COMERCIAL		FIRMA CONTABILIDAD				EFFECTIVO				
						CHEQUES				
						TOTAL				
GASTOS EN EL MES										
DÍA 1										
Ref. Fact.	Nº Contable	Registro	Compra	Concepto		Total Neto	Desc.	B. Cerob.	Imponible	I.V.A Total
TOTAL										
DÍA 2										
Ref. Fact.	Nº Contable	Registro	Compra	Concepto		Total Neto	Desc.	B. Cerob.	Imponible	I.V.A Total
TOTAL										
TOTAL MES										
TOTAL										
LISTA DE FACTURAS DE COMPRAS DE MERCADERÍA EN EL MES										
DÍA 1										
Ref. Fact.	Nº Contable	Registro	Compra	Nombre		Total Neto	Desc.	B. Cerob.	Imponible	I.V.A Total

SUBTOTAL SERVICIOS TRANSPORTE PASAJERO/SERVICIO PÚBLICO PRIVADO DE CARGA 1%

D) TRANSFERENCIA DE BIENES DE NATURALEZA CORPORAL 1%

<i>C.Costo</i>	<i>Fecha</i>	<i>RUC/Cédula</i>	<i>Nombre</i>	<i>Cod</i>	<i>Nº Comp.</i>	<i>Nº Reten.</i>	<i>Nº Fact.</i>	<i>Base</i>	<i>Total</i>

SUBTOTAL TRANSFERENCIA DE BIENES DE NATURALEZA CORPORAL 1%

E) ARRENDAMIENTO BIENES INMUEBLES 8%

<i>C.Costo</i>	<i>Fecha</i>	<i>RUC/Cédula</i>	<i>Nombre</i>	<i>Cod</i>	<i>Nº Comp.</i>	<i>Nº Reten.</i>	<i>Nº Fact.</i>	<i>Base</i>	<i>Total</i>

SUBTOTAL ARRENDAMIENTO BIENES INMUEBLES 1%

F) PAGO DE BIENES O SERVICIOS NO SUJETOS A RETENCIÓN

<i>C.Costo</i>	<i>Fecha</i>	<i>RUC/Cédula</i>	<i>Nombre</i>	<i>Cod</i>	<i>Nº Comp.</i>	<i>Nº Reten.</i>	<i>Nº Fact.</i>	<i>Base</i>	<i>Total</i>

SUBTOTAL PAGO DE BIENES O SERVICIOS NO SUJETOS A RETENCIÓN

G) OTRAS RETENCIONES APLICABLES EL 2%

<i>C.Costo</i>	<i>Fecha</i>	<i>RUC/Cédula</i>	<i>Nombre</i>	<i>Cod</i>	<i>Nº Comp.</i>	<i>Nº Reten.</i>	<i>Nº Fact.</i>	<i>Base</i>	<i>Total</i>

SUBTOTAL PAGO DE BIENES O SERVICIOS NO SUJETOS A RETENCIÓN

TOTAL

**# TOT.
FACT.**

RETENCIONES IVA

A) RETENCIONES IVA 30% BIENES									
C.Costo	Fecha	RUC/Cédula	Nombre	Cod	Nº Comp.	Nº Reten.	Nº Fact.	Base	Total
SUBTOTAL RETENCIONES IVA 30% BIENES									
B) RETENCIONES IVA 70% SERVICIOS									
C.Costo	Fecha	RUC/Cédula	Nombre	Cod	Nº Comp.	Nº Reten.	Nº Fact.	Base	Total
SUBTOTAL RETENCIONES IVA 70%									
C) RETENCIONES IVA 100% SERVICIOS									
C.Costo	Fecha	RUC/Cédula	Nombre	Cod	Nº Comp.	Nº Reten.	Nº Fact.	Base	Total
SUBTOTAL RETENCIONES IVA 100%									
TOTAL							# TOT. FACT.		
Firma Gerente General				Firma Contabilidad					

MANUAL DE PROCESOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>	MANUAL: P9 / SP9.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión del Mantenimiento	
	SUB-PROCESO: <i>Mantenimiento del Software de Caja</i>	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de tener un programa de mantenimiento para afrontar las dificultades que puedan aparecer en el software de facturación que utilizan los almacenes.	
	Salida: Plan emergente en caso de fallas en el software de facturación de los almacenes	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		
Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara		

1. PROPÓSITO

El propósito del presente subproceso es el de definir un lineamiento o secuencia de pasos lógicos y programados que permitan desarrollar un plan de mantenimiento emergente en el caso de que el software de facturación de la empresa presente averías.

2. ALCANCE

El presente proceso involucra la participación tanto de las gerentes comerciales, como la de los empleados de la empresa.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLES

- A. Las Gerentes Comerciales: En el presente subproceso, tras la avería del software de caja, tienen la función de detener el uso del computador y comenzar el proceso de facturación manual. En caso de que la avería sea solucionada por el vendedor, el gerente comercial reanuda el proceso de facturación por software. Por otro lado si la avería no puede ser solucionada de manera inmediata y es necesaria la presencia del técnico del software, la obligación del gerente comercial es la de presenciar el arreglo del programa y llevar un registro de las recomendaciones dadas por el técnico a fin de evitar que problemas como este vuelvan a suceder.
- B. Los Vendedores: Una vez que suscita el fallo en el software de facturación y la gerente comercial comienza el proceso de facturación a mano, el vendedor inicia el plan de mantenimiento. En primer lugar toma control de la computadora y llama a la compañía que proporcionó el programa con el fin de buscar ayuda. En caso de que esta ayuda no sea efectiva se debe cuadrar una cita con el técnico para después de finalizada la jornada laboral.

5. DEFINICIONES

- A. Programa de Mantenimiento: Se lo denomina a una serie de eventos programados que tienen lugar en cierta secuencia u orden y cuyo objetivo puede ser la prevención o la corrección de fallos en los bienes físicos de una empresa.
- B. Software de Facturación: Es un programa especializado en llevar la facturación de las ventas. En el país hay distintas compañías de programación que lo vende dependiendo de las necesidades del almacén.
- C. Técnico del software: Son los asesores técnicos de la compañía que suministra el software de facturación a la empresa.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. El vendedor que asista al programa de mantenimiento del software debe ser una persona que tenga previos conocimientos básicos de computación.
- B. El vendedor que asista al programa de mantenimiento del software en caso de avería no debe tratar de realizar acciones que no sean antes señaladas por el técnico.
- C. Es obligación de los responsables de la empresa llevar un registro de las acciones de mantenimiento llevadas a cabo con el fin de saber que procedimiento realizar en caso de que la misma avería pueda volver a ocurrir.

MANUAL DE PROCESOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>	MANUAL: P9 / SP9.1	<div>Status: Implementado</div> <div>Fecha de Elaboración: 30/06/2014</div> <div>Fecha Última Revisión: 22/07/2016</div> <div>Página 2</div>
	PROCESO: Gestión del Mantenimiento	
	SUB-PROCESO: <i>Mantenimiento del Software de Caja</i>	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de tener un programa de mantenimiento para afrontar las dificultades que puedan aparecer en el software de facturación que utilizan los almacenes.	
	Salida: Plan emergente en caso de fallas en el software de facturación de los almacenes	
<div>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</div> <div>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</div>		

7. INDICADORES

Nombre	# de averías en el software de caja al año					
Descripción	Este es un indicador que debería mantenerse en cero, ya que en caso de existir al menos una falla del software esto nos indica que el mismo no es confiable y en todo caso se debería tratar de cotizar otro programa con otra empresa de sistemas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del número de averías en el sistema	Anual	Negativo	1	5	Gerente Comercial responsable	Gerente Comercial responsable


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P9 / SP9.1	Manual de Procesos de la Gestión del Mantenimiento del subproceso de Mantenimiento del Software de Caja.

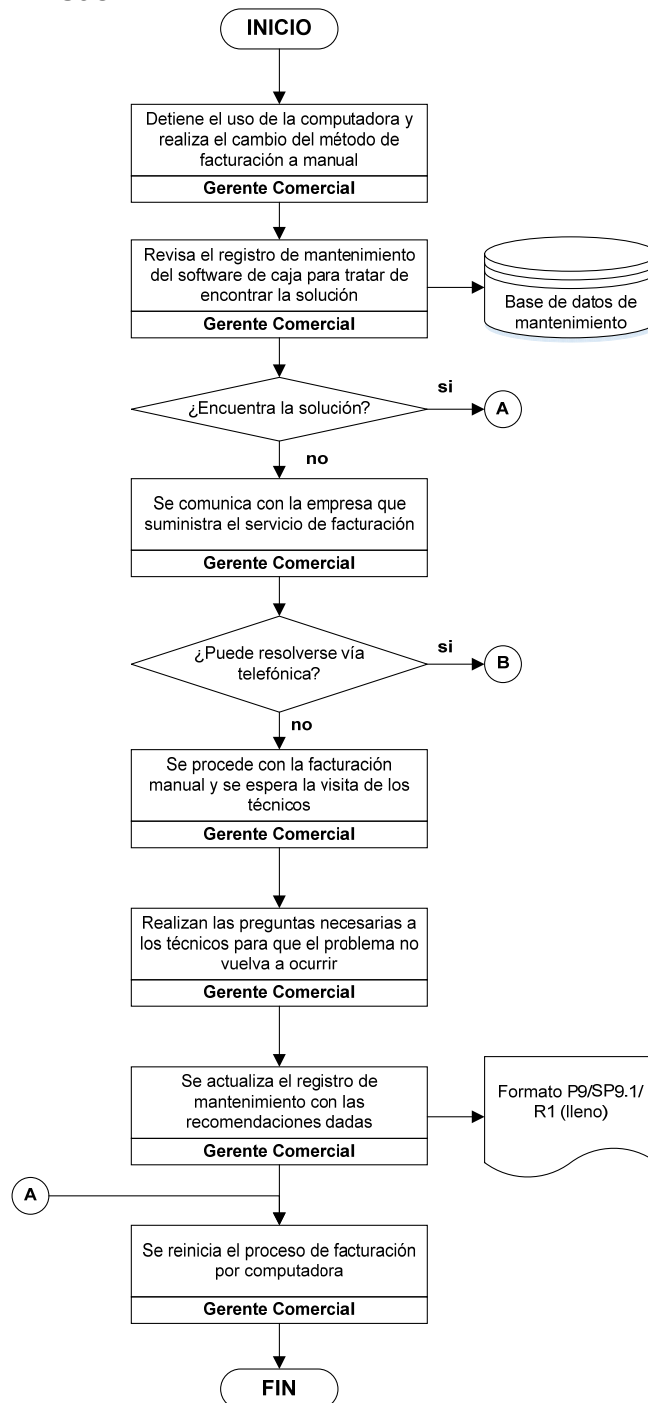
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P9 / SP9.1 / R1	Registro de mantenimiento del software de caja	Físico	1 año	Envío al archivo

MANUAL DE PROCESOS

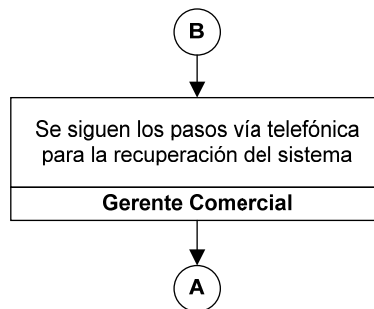
	MANUAL: P9 / SP9.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión del Mantenimiento	
	SUB-PROCESO: Mantenimiento del Software de Caja	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de tener un programa de mantenimiento para afrontar las dificultades que puedan aparecer en el software de facturación que utilizan los almacenes.	
	Salida: Plan emergente en caso de fallas en el software de facturación de los almacenes	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS


<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>	MANUAL: P9 / SP9.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 4
	PROCESO: Gestión del Mantenimiento	
	SUB-PROCESO: Mantenimiento del Software de Caja	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de tener un programa de mantenimiento para afrontar las dificultades que puedan aparecer en el software de facturación que utilizan los almacenes.	
	Salida: Plan emergente en caso de fallas en el software de facturación de los almacenes	
<div>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</div> <div>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</div>		



<p>ALMACENES</p> <p>olga</p> <p>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</p>	<p>EJEMPLO FORMATO P9 / SP9.1 / R1</p> <p>Registro de Mantenimiento del Software de Caja</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>
--	--

Almacén:		
Nombre del Empleado:		
Fecha:		
Duración de la avería:		
¿Se pudo solucionar en el primer intento con la llamada telefónica?	SI	NO
Nombre de la avería o falla ocurrida:		
<i>Detalle a continuación en qué consistió el problema suscitado</i>		
1. 2. 3. 4. 5.		
<i>Detalle a continuación los pasos realizados para realizar el arreglo al problema suscitado</i>		
1. 2. 3. 4. 5.		
<p style="text-align: center;">Firma del encargado de registro</p>		

MANUAL DE PROCESOS

	MANUAL: P9 / SP9.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Gestión del Mantenimiento	
	SUB-PROCESO: Mantenimiento de las instalaciones de los almacenes	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de mejorar el nivel de las instalaciones sobre todo cuando estas están deterioradas.	
Salida: Instalaciones eficientes que aseguran el confort de cliente.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

El propósito del presente subproceso es el de establecer un programa de mantenimiento para las instalaciones de los almacenes con el fin de describir los pasos a seguir para la realización de la mejora o reemplazo de los bienes de la empresa que lo necesiten.

2. ALCANCE

El presente proceso involucra la participación tanto de las gerentes comerciales, como del gerente general de la empresa.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLES

- A. El Gerente General: Debe analizar en primer lugar la solicitud realizada por la gerente comercial y en caso de ser necesario realizar una visita in-situ con el fin de justificar la solicitud realizada. Posterior a esto, acepta o rechaza la solicitud realizada por la gerente comercial para que finalmente sea la gerente comercial la que tome las riendas de las acciones de mejora y mantenimiento emprendidas.
- B. Las Gerentes Comerciales: Tienen la labor primordial de redactar un informe gerencial en el que se detalle los bienes que deben ser reemplazados, una pequeña justificación y el costo estimado. Una vez que sea aprobada la solicitud se dirige y supervisa todas las acciones de mejora emprendidas en las instalaciones. Al finalizar las obras se redacta un informe final donde se detallan los costos reales de las acciones de mejora emprendidas en las instalaciones.

5. DEFINICIONES

- A. Bienes de la empresa: Se puede referir a los mostradores, las vitrinas, las estanterías, los pisos, los vidrios, la lanfort principal, las paredes, etc. Es decir cualquier elemento dentro de los almacenes que intervenga en el confort y la comodidad del cliente.
- B. Costos estimados: Son aquellos que se obtienen tras cotizaciones.
- C. Costos reales: Son aquellos que se obtienen al final de la obra considerando todos aquellos por menores que no fueron incluidos en un inicio dentro de una cotización.
- D. Programa de Mantenimiento: Se lo denomina a una serie de eventos programados que tienen lugar en cierta secuencia u orden y cuyo objetivo puede ser la prevención o la corrección de fallos en los bienes físicos de una empresa.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. Es obligación de la empresa proveer los bienes físicos necesarios que proporcionen a los clientes el confort necesario dentro de las instalaciones.
- B. Es obligación de la empresa realizar el cambio o la mejora de aquellos bienes de la empresa que cuyo deterioro es notable y que puede poner en peligro la seguridad tanto de empleados como de los clientes.
- C. Es obligación de la empresa ver las opciones más convenientes en calidad y precio al momento de realizar remodelaciones o mejoras de los bienes físicos de las instalaciones. Se debe trabajar con por lo menos 2 cotizaciones para cada compra.
- D. Es obligación del gerente general dar respuesta inmediata a la solicitud del gerente comercial con respecto al cambio o remodelación de las instalaciones del almacén que dirige.

MANUAL DE PROCESOS

	MANUAL: P9 / SP9.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Gestión del Mantenimiento	
	SUB-PROCESO: Mantenimiento de las instalaciones de los almacenes	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de mejorar el nivel de las instalaciones sobre todo cuando estas están deterioradas.	
Salida: Instalaciones eficientes que aseguran el confort de cliente.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

- E. Es obligación también de los trabajadores de ventas dar notificación al supervisor inmediato en este caso el gerente comercial del estado actual de las instalaciones del almacén, y de esta manera procurar que el buen estado de su lugar de trabajo.

7. INDICADORES

Nombre	# de programas de mejora de las instalaciones del almacén x año					
Descripción	De esta manera se puede llevar un control de las acciones de mejora y reemplazo de las instalaciones que cada gerente comercial lleva a cabo para su almacén. Se puede evitar de esta manera que muchos de los recursos para este tipo de gastos se vayan desequilibradamente a uno solo de los almacenes, cuando el gerente comercial debe procurar que los gastos para mejora y renovación de las instalaciones sea equitativamente particionado a todos los almacenes vigentes.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del número de días de retraso	Mensual	Positivo	1	2	Gerente Comercial responsable	Gerente Comercial responsable


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P9 / SP9.2	Manual de Procesos de la Gestión del Mantenimiento del subproceso de Mantenimiento de las instalaciones de los almacenes.

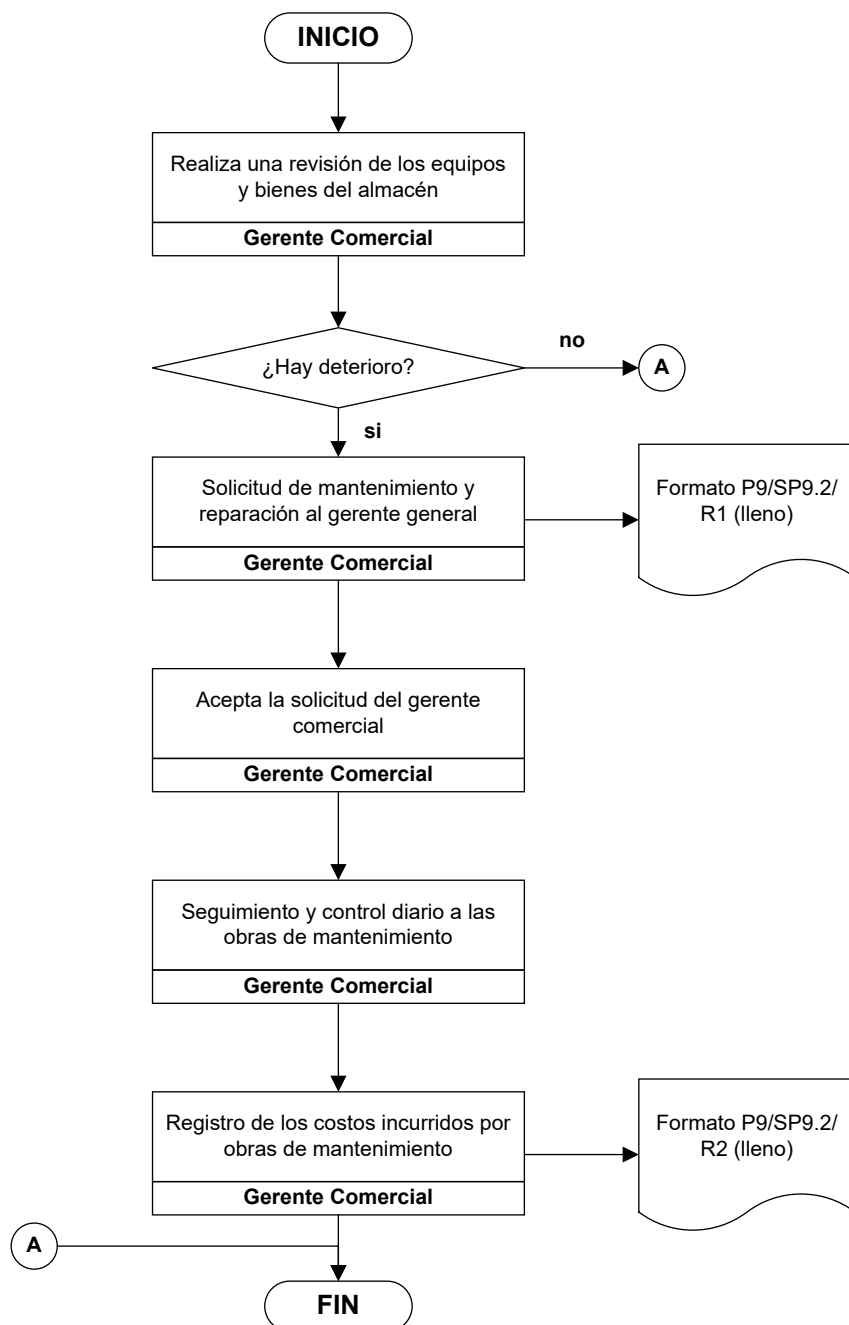
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P9 / SP9.2 / R1	Solicitud de cambios o mejoras en las instalaciones del almacén	Físico	1 año	Envío al archivo
P9 / SP9.2 / R2	Informe Gerencial de los cambios o mejoras realizadas en las instalaciones	Físico	1 año	Envío al archivo

MANUAL DE PROCESOS

	MANUAL: P9 / SP9.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Gestión del Mantenimiento	
	SUB-PROCESO: <i>Mantenimiento de las instalaciones de los almacenes</i>	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de mejorar el nivel de las instalaciones sobre todo cuando estas están deterioradas.	
	Salida: Instalaciones eficientes que aseguran el confort de cliente.	
<i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i> <i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i>		

10. DIAGRAMAS DE FLUJO



EJEMPLO FORMATO P9 / SP9.2 / R1

Solicitud de cambios o mejoras en las instalaciones del almacén

Elaborado por: Ing. Sebastián Silva

Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

Almacén:

Gerente Comercial:

Fecha:

Escriba a continuación cada una de las solicitudes de cambios o mejoras de las instalaciones del almacén que dirige, explique brevemente por qué y proporcione un costo aproximado de este cambio y/o mejora.

Nº	Solicitud	Justificación	Costo APROX. (USD)
1			
2			
3			
4			
5			


TOTAL APROX. (USD)

Firma del Solicitante (Gerente Comercial)

Firma de Revisión (Gerente General)

		<p align="center">EJEMPLO FORMATO P9 / SP9.2 / R2</p> <p align="center">Informe Gerencial de los cambios o mejoras realizadas en las instalaciones</p> <p><i>Elaborado por: Ing. Sebastián Silva</i></p> <p><i>Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara</i></p>	
Almacén:			
Gerente Comercial:			
Fecha:			
Tiempo tomado:			
Describa a continuación los costos reales de cada uno de los cambios o mejoras realizadas en las instalaciones.			
Nº	Cambio o Mejora realizada	Costo REAL (USD)	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
		TOTAL REAL (USD)	
Firma del Solicitante (Gerente Comercial)		Firma de Revisión (Gerente General)	

MANUAL DE PROCESOS

	MANUAL: P10 / SP10.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Operaciones Internas	
	SUB-PROCESO: Gestión de Uniformes de trabajo	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de renovar los uniformes para los empleados.	
Salida: Empleados con los uniformes para el nuevo año de trabajo.		
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

El propósito del presente proceso es el de diseñar una metodología mediante la cual los trabajadores de ventas de los almacenes Olga CIA. LTDA., sean dotados de uniformes de trabajo de una manera anual.

2. ALCANCE

El presente proceso involucra la participación de la gerente comercial del almacén de la Flores y Espejo, el gerente general de la empresa y los empleados de ventas.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLES

- A. El Gerente General: Dentro del presente proceso tiene la responsabilidad de aprobar la cotización presentada por el sastre que va a diseñar los uniformes de trabajo. Caso contrario, da la orden de cotizar con un nuevo sastre la fabricación de los uniformes de trabajo.
- B. La Gerente Comercial: En primer lugar coordina la cita con el sastre. Después, pide una primera cotización. En caso de ser necesario procede a negociar el precio o pide una segunda cotización a otro sastre. Finalmente, una vez elaborados los uniformes procede a hacer la entrega de los mismos a los empleados de ventas.


5. DEFINICIONES

- A. Cotización: Planilla de costos de un trabajo que debe ser aprobada.
- B. Sastre: Trabajador que confecciona prendas de vestir a partir de la tela en bruto que se le es otorgada. Para este fin, debe tomar las medidas de la persona interesada.
- C. Uniforme de trabajo: Ropa o indumentaria utilizada en las horas de trabajo dentro de la empresa.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. Es obligación de la empresa Almacenes Olga CIA. LTDA., el dotar anualmente de los uniformes de trabajo para sus empleados de ventas.
- B. Los empleados de ventas están en la obligación de portar el uniforme de trabajo otorgado por la empresa.
- C. El cuidado del uniforme de trabajo es responsabilidad de cada uno de los empleados.
- D. Los daños o pérdida de los uniformes de trabajo por parte de los empleados de ventas recaerá en una sanción dispuesta por el gerente comercial y la reposición del valor de los uniformes estará a cargo del empleado.

MANUAL DE PROCESOS

	MANUAL: P10 / SP10.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Operaciones Internas	
	SUB-PROCESO: Gestión de Uniformes de trabajo	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de renovar los uniformes para los empleados. Salida: Empleados con los uniformes para el nuevo año de trabajo.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

7. INDICADORES

Nombre	# de uniformes dañados por el empleado en el año					
Descripción	De esta manera se tiene control de los uniformes provistos a los empleados. Este indicador debe de ser cero ya que la existencia de este indicador nos dice que no se está respetando la política del cuidado de los uniformes por parte de los empleados.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del número de uniformes dañados por el empleado	Anual	Negativo	1	3	Gerente Comercial responsable	Gerente Comercial responsable

8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P10 / SP10.1	Manual de Procesos de Operaciones Internas del subproceso de Gestión de Uniformes de Trabajo.

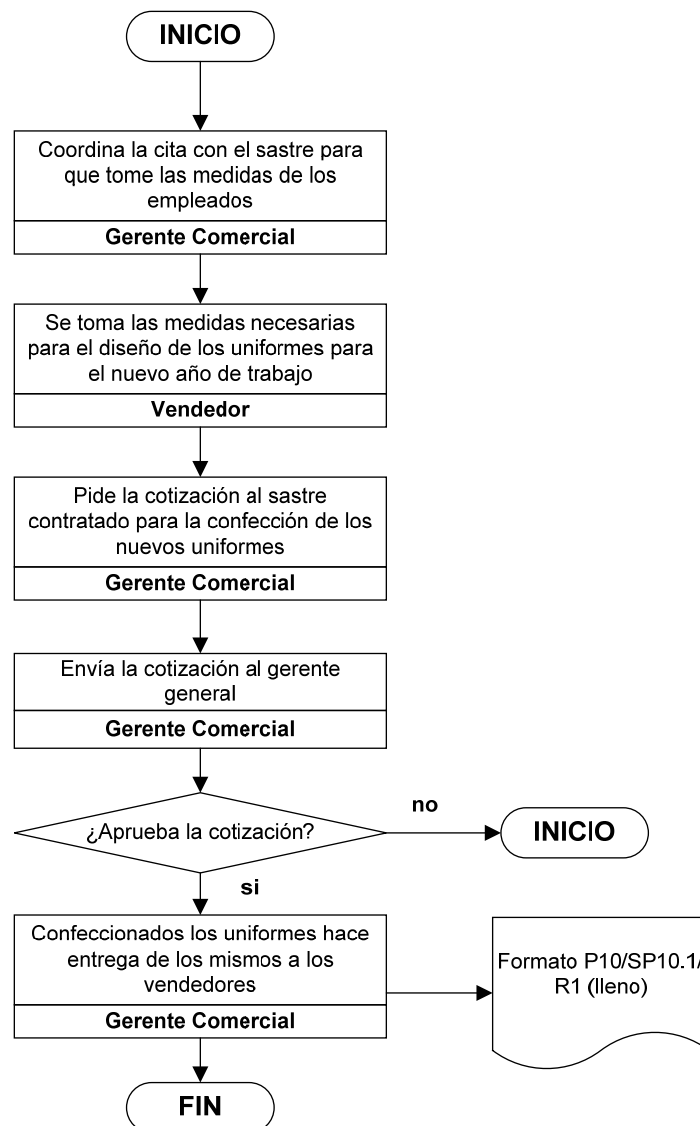
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P10 / SP10.1 / R1	Hoja de registro de recibimiento del uniforme de trabajo por parte del empleado	Físico	1 año	Envío al archivo

MANUAL DE PROCESOS

<div style="text-align: center;"> ALMACENES olga <small>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</small> </div>	MANUAL: P10 / SP10.1	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Operaciones Internas	
	SUB-PROCESO: Gestión de Uniformes de trabajo	
	Ingreso: Necesidad de la empresa de renovar los uniformes para los empleados. Salida: Empleados con los uniformes para el nuevo año de trabajo.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara


10. DIAGRAMAS DE FLUJO



**FORMATO P10 / SP10.1 / R1****Formato de Registro de recibimiento del uniforme de
trabajo por parte del empleado***Elaborado por: Ing. Sebastián Silva**Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara*

Fecha:				
Gerente Comercial				
REGISTRO DE RECIBIMIENTO DEL UNIFORME DE TRABAJO				
Nº	Nombre del empleado	C.I.	Almacén	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

MANUAL DE PROCESOS

	MANUAL: P10 / SP10.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 1
	PROCESO: Operaciones Internas	
	SUB-PROCESO: Limpieza de locales	
	Ingreso: Necesidad de realizar un programa de aseo para los 2 almacenes que sea ejecutado por los empleados. Salida: Almacenes aseados y ordenados, listos para dar servicio a los clientes.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

1. PROPÓSITO

Ejecutar un programa de limpieza mensual en los Almacenes. De esta manera, este proceso ejecuta una serie de actividades que deben ser realizadas con el fin de garantizar el aseo, orden y limpieza de los locales de la empresa.

2. ALCANCE

El presente proceso involucra la participación tanto de los gerentes comerciales como los empleados de ventas de la empresa.

3. VIGENCIA

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procesos.

4. RESPONSABLES

- A. El Vendedor: En este proceso los vendedores tienen la función de ejecutar las actividades de limpieza dirigidas y organizadas por el gerente comercial del almacén en el que trabajan. Las actividades de aseo se han dividido dentro de 4 categorías que son ejecutadas por cada uno de los empleados de la empresa y estas son: la limpieza de los pisos; la limpieza de los mostradores, vidrios y estanterías; la limpieza de los baños; y la limpieza y arreglo de la bodega.
- B. La Gerente Comercial: La responsabilidad del gerente comercial en este proceso se divide en dos actividades: la primera es la realización del calendario de actividades de aseo para el mes, designando los integrantes responsables de cada actividad, y la segunda es la supervisión y el control de que las tareas asignadas sean debidamente cumplidas.

5. DEFINICIONES

- A. Calendario de actividades: Como su nombre lo sugiere es un calendario en el cual se fijan para los días del mes, las actividades de aseo y limpieza que deben ser llevadas a cabo por cada empleado de ventas de los almacenes.

6. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- A. Almacenes aseados, limpios y en orden es sin lugar a dudas la carta de presentación de la empresa a los clientes. Debido a esto, el proceso de limpieza de los locales es sumamente obligatorio y la ejecución de las actividades designadas en el cronograma o calendario de actividades debe ser ejecutada a cabalidad.
- B. El no cumplimiento de las actividades de limpieza designadas puede significar el levantamiento de un memorando de parte del gerente comercial hacia el empleado.

7. INDICADORES

Nombre	% de cumplimiento con el calendario de actividades de limpieza					
Descripción	Mediante este indicador se puede determinar la eficiencia del proceso de limpieza de los locales ejecutado por los empleados					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del número de días de retraso en las actividades de limpieza	Mensual	Positivo	70%	100%	Gerente Comercial responsable	Gerente Comercial responsable

MANUAL DE PROCESOS

<div>ALMACENES</div> <div>olga</div> <div>TEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS DE ALTA CALIDAD</div>	MANUAL: P10 / SP10.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 2
	PROCESO: Operaciones Internas	
	SUB-PROCESO: Limpieza de locales	
	Ingreso: Necesidad de realizar un programa de aseo para los 2 almacenes que sea ejecutado por los empleados.	
	Salida: Almacenes aseados y ordenados, listos para dar servicio a los clientes.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		
Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara		

Nombre	# de quejas por parte de los clientes con respecto a la limpieza y aseo de los almacenes					
Descripción	Este indicador es un detonante en caso de que exista al menos 1 queja por parte del cliente ya que eso implica que existe una gran ineficiencia en el proceso de limpieza de los locales a cargo del gerente comercial y los empleados.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable de análisis
Conteo del número de quejas por parte del cliente	Mensual	Negativo	1	2	Gerente Comercial responsable	Gerente Comercial responsable


8. DOCUMENTACIÓN

Código	Nombre
P10 / SP10.2	Manual de Procesos de Operaciones Internas del subproceso de Limpieza de locales.

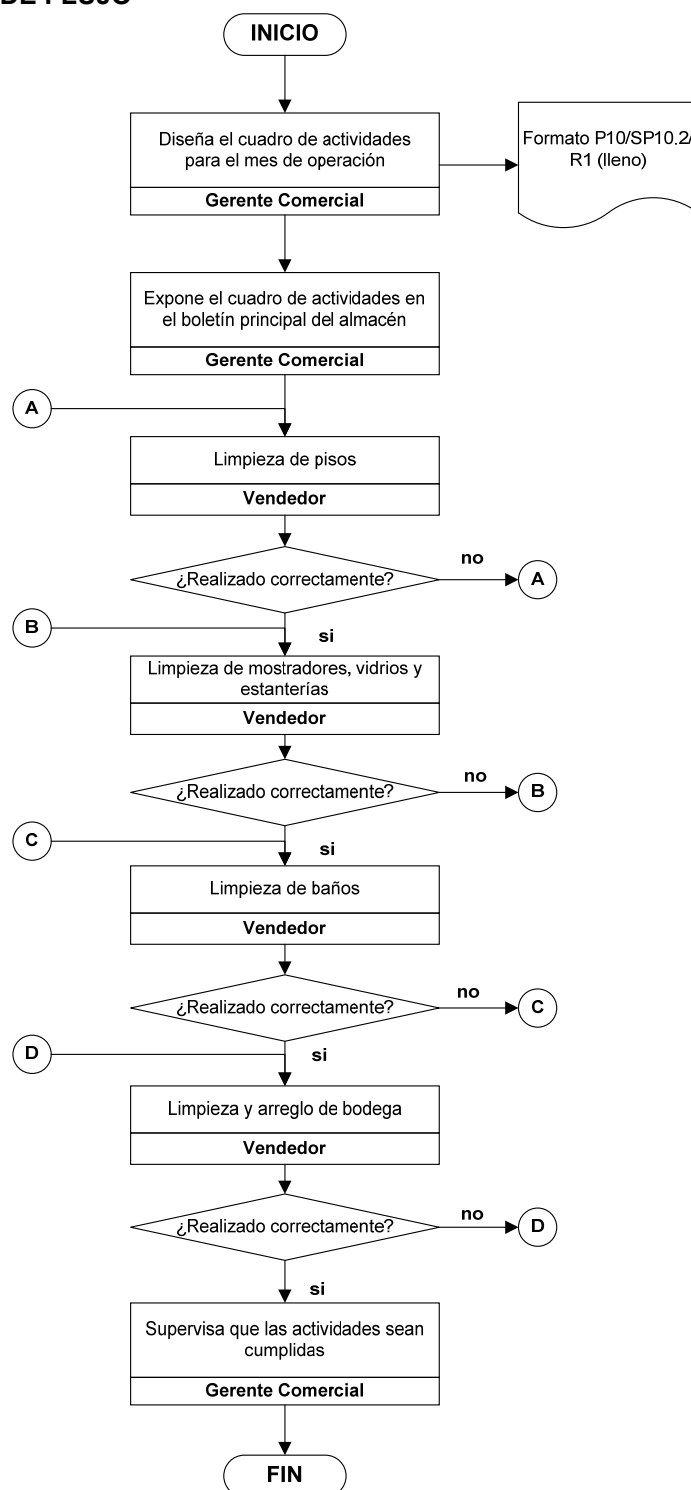
9. REGISTROS Y FORMATOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P10 / SP10.2 / R1	Calendario de actividades de limpieza	Físico	1 año	Envío al archivo

MANUAL DE PROCESOS

	MANUAL: P10 / SP10.2	Status: Implementado Fecha de Elaboración: 30/06/2014 Fecha Última Revisión: 22/07/2016 Página 3
	PROCESO: Operaciones Internas	
	SUB-PROCESO: Limpieza de locales	
	Ingreso: Necesidad de realizar un programa de aseo para los 2 almacenes que sea ejecutado por los empleados. Salida: Almacenes aseados y ordenados, listos para dar servicio a los clientes.	
Elaborado por: Ing. Sebastián Silva		Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

10. DIAGRAMAS DE FLUJO



ALMACENES

olgaTEJIDOS NACIONALES E IMPORTADOS
DE ALTA CALIDAD

FORMATO P10 / SP10.2 / R1

Calendario de Actividades de Limpieza (ej. Septiembre 2014)

Elaborado por: Ing. Sebastián Silva

Revisado por: Econ. Rosa Elena de Lara

CALENDARIO DE ACTIVIDADES DE LIMPIEZA DE ALMACENES

RESPONSABLES	L	M	M	J	V	S	<i>D</i>	L	M	M	J	V	S	<i>D</i>	L	M	M	J	V	S	<i>D</i>	L	M	M	J	V	S	<i>D</i>	L	M
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Empleado # 1																														
Empleado # 2																														
Empleado # 3																														
Empleado # 4																														
Empleado # 5																														

CODIFICIACIÓN USADA:

Limpieza de pisos

Limpieza de mostradores, vidrios y estanterías

Limpieza de baños

Limpieza y arreglo de bodega

No se realiza ninguna actividad

*Aprobado por:**(Firma del Gerente Comercial y Fecha)***Gerente Comercial**